

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Modification of Employee Appraisal System in a Selected Company

Student:

Bc. Kristýna Klimešová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Klimešová**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Úprava systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Modification of Employee Appraisal System in a Selected Company
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
6. Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-06396-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**


Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, kromě příloh č. 2, 3 a 4 vypracovala samostatně a použila jen zde uvedené zdroje.

V Ostravě dne 26. dubna 2019


.....
Bc. Kristýna Klimešová

Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala paní doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za ochotu, čas, profesionální přístup, včetně cenných rad a připomínek, díky nimž mohla tato diplomová práce vzniknout. Dále patří mé poděkování společnosti BIKE FUN International s.r.o., konkrétně děkuji HR manažerovi a zaměstnancům společnosti, kteří ochotně spolupracovali při vzniku této diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	5
2 Metodika a metody zpracování.....	7
3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců.....	9
3.1 Personalistika a její význam	9
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	9
3.3 Personální činnosti	10
3.4 Řízení pracovního výkonu	12
3.4.1 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	13
3.4.2 Srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	14
3.5 Hodnocení zaměstnanců.....	15
3.5.1 Co je to hodnocení zaměstnanců	15
3.5.2 Formy hodnocení zaměstnanců	16
3.5.3 Kritéria hodnocení	17
3.5.4 Kdo hodnotí.....	18
3.5.5 Koncepce hodnocení 360 ⁰ zpětná vazba	20
3.5.6 Proces hodnocení zaměstnanců	20
3.5.7 Metody hodnocení zaměstnanců	22
3.5.8 Hodnotící formulář	27
3.5.9 Hodnotící rozhovor.....	28
3.5.10 Chyby v procesu hodnocení zaměstnanců.....	30
3.5.11 Role vedoucích zaměstnanců a role personálního oddělení při hodnocení zaměstnanců.....	31
4 Charakteristika vybrané společnosti	33
4.1 Struktura zaměstnanců	34
4.2 Historie společnosti Bike Fun International s.r.o.	35
4.3 Firemní hodnoty společnosti Bike Fun International s.r.o.	36

4.4	Organizace procesu hodnocení zaměstnanců z hlediska HR oddělení.....	37
5	Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	38
5.1	Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI.....	38
5.1.1	Metodika postupu hodnocení zaměstnanců – hodnotitel.....	38
5.1.2	Metodika postupu hodnocení zaměstnanců – hodnocený	42
5.1.3	Hodnocení zaměstnanců THP	43
5.1.4	Zásady vedení hodnotícího rozhovoru	45
5.1.5	Cíle hodnocení zaměstnanců	47
5.1.6	Výsledky hodnocení zaměstnanců a práce s nimi	47
5.2	Dotazníkové šetření.....	49
5.2.1	Výzkumné otázky	49
5.2.2	Výstup z dotazníkového šetření.....	50
5.2.3	Shrnutí dotazníkového šetření a vyhodnocení výzkumných otázek.....	72
6	Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti	76
6.1	Školení hodnotitelů	76
6.2	Řádně seznámit hodnocené zaměstnance se systémem hodnocení.....	77
6.3	Čtvrtletní online hodnocení za využití metody 360 ⁰	78
7	Závěr	81
	Seznam použité literatury	82
	Seznam zkratk.....	85
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Všechny organizace mají zájem pracovat na tom, aby právě jejich podnikatelská aktivita byla tou nejlepší. K tomu je zapotřebí, jak organizace pochopily, mít tu nejlepší pracovní sílu, tedy kvalitní zaměstnance. Tito kvalitní zaměstnanci svým pracovním výkonem plní nejen své pracovní cíle, ale také napomáhají ke splnění cílů organizace.

Každý zaměstnavatel potřebuje znát své zaměstnance, potřebuje vědět, jací jsou, jak tito zaměstnanci pracují a zároveň, jak svým výkonem přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti organizace. Hodnocení umožňuje zaměstnance kontrolovat, usměrňovat a podněcovat během vykonávání sjednané práce. Díky tomu je dosahováno požadovaného pracovního výkonu a jsou realizovány strategické cíle organizace. Pokud je na tento proces pohlíženo i z druhé strany, tak také každý zaměstnanec má potřebu vědět, jak na něj jeho zaměstnavatel pohlíží a jak je spokojen s výsledky jeho práce. Těmto potřebám slouží právě hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2007; Šikýř, 2012). O samotném procesu hodnocení zaměstnanců bude v rámci této práce pojednáváno.

Cílem této diplomové práce je úprava současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, kdy tyto úpravy budou navrženy na základě analýzy teoretických poznatků a analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců za využití dotazníkového šetření.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě stěžejní části – na část teoretickou a praktickou. V první, teoretické části práce bude popsána metodika a metody, které budou použity pro zpracování této práce. Dále budou v práci rozebrána teoretická východiska, jež budou sloužit jako podklad pro část praktickou. Na samotném počátku teoretických východisek bude charakterizována personalistika, resp. řízení lidských zdrojů, společně se svými personálními činnostmi a řízením pracovního výkonu. Dále bude následovat srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Poté se práce zaměří pouze na proces hodnocení zaměstnanců, jež bude jejím stěžejním tématem. V rámci tohoto procesu bude v práci popsáno, co to je hodnocení zaměstnanců, jaké jsou formy a kritéria hodnocení zaměstnanců, kdo hodnotí, proces a metody hodnocení zaměstnanců, včetně koncepce hodnocení 360⁰, hodnotící formulář a rozhovor, jež se při hodnocení zaměstnanců používá. Dále budou uvedeny a vysvětleny chyby v procesu hodnocení zaměstnanců, které mohou nastat, a role, jež mají při hodnocení zaměstnanců vedoucí zaměstnanci a personální oddělení.

V druhé části práce, části praktické, bude v počátku charakterizována vybraná společnost, Bike Fun International s.r.o., díky níž mohla tato diplomová práce vzniknout.

Společnost Bike Fun International s.r.o. se zabývá vývojem, výrobou a prodejem všech typů jízdních kol a jejich součástí. V rámci charakteristiky dané společnosti bude v práci uvedena kompletní struktura zaměstnanců, popsána historie společnosti, vysvětleny firemní hodnoty společnosti a organizace procesu hodnocení zaměstnanců HR oddělením v dané společnosti. Na charakteristiku dané společnosti postupně naváže samotná analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. V rámci analýzy bude detailně rozebrán a popsán současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Bike Fun International s.r.o. Dále budou uvedeny výzkumné otázky, které byly stanoveny před dotazníkovým šetřením. Poté bude v této části práce rozebráno, popsáno a graficky interpretováno dotazníkové šetření, které proběhne ve zmiňované společnosti za účasti THP zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření a výzkumných otázek budou v práci vyhodnoceny a interpretovány. Na základě analýzy teoretických poznatků a těchto výsledků poté budou v samotném konci práce nastíněny návrhy a doporučení pro úpravu daného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti.

2 Metodika a metody zpracování

K vypracování této diplomové práce, která se zabývá úpravou systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, bylo použito několik logických metod. Teoretická část této práce vychází převážně ze studie a následné rešerše české a zahraniční literatury, která je na dané téma zaměřena. Za využití metody dedukce jsou v teoretické části z daných definic usuzovány dílčí jevy, jež směřují k novým tvrzením. Poté se metoda indukce zabývá poznatky, které byly získané empirickým zkoumáním faktů, a za jejího využití jsou z těchto získaných poznatků usuzovány obecné závěry. Další metody, kterých bylo využito, jsou kompilace a komparace. Za využití metody kompilace byly shromážděny a shrnuty všechny informace z různých zdrojů, od různých autorů, které se k dané problematice vztahovaly. Metoda komparace sloužila pro celkové srovnání všech těchto nashromážděných informací.

Celá teoretická část této práce je zpracována logicky a systematicky, jako smysluplně navazující celek, protože účelem práce není pouze konstatovat a popsat daná fakta a definice. Jednotlivé kapitoly a jejich podkapitoly jsou seřazeny metodou syntézy, jež poskytuje smysluplný pohled na danou problematiku. V jednotlivých kapitolách práce je rozebrána problematika personalistiky, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, řízení pracovního výkonu a samotného hodnocení zaměstnanců. V kapitolách týkající se hodnocení zaměstnanců je vysvětleno, co to hodnocení zaměstnanců je, jaké jsou formy a kritéria hodnocení, kdo zaměstnance hodnotí, samotný proces hodnocení a metody hodnocení. V závěru teoretické části je vysvětlen a popsán hodnotící formulář s hodnotícím rozhovorem, chyby v procesu hodnocení a role vedoucích a personálních zaměstnanců při procesu hodnocení.

Praktická část této diplomové práce je rozdělena na tři části. První část je věnována charakteristice společnosti Bike Fun International s.r.o., se kterou bylo na práci spolupracováno. Charakteristika dané společnosti byla zpracována na základě studia webových stránek a interních materiálů společnosti. Druhá část práce se týká analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců v dané společnosti. Tato část byla zpracována za využití metody deskripce, kdy se za pomoci rozhovorů s HR manažerem, studia webových stránek a interních materiálů společnosti podařilo získat dostatečné množství sekundárních dat pro celkový popis praktické části. Poté je v této části využito dotazníkového šetření, které se zabývá detailnější analýzou současného systému hodnocení zaměstnanců v dané společnosti, což napomáhá ke splnění cíle této práce. Za pomoci zmíněného dotazníkového šetření je u hodnocených zaměstnanců zjišťováno, zda znají současný systém hodnocení, zda mají podněty pro jeho vylepšení, zda jsou se systémem spokojeni a jaký mají na současný systém názor. U hodnotitelů

je také zjišťováno, zda znají současný systém hodnocení, zda provádí hodnocení správně, dle předepsaných zásad a zda mají určité podněty a názory pro vylepšení současného systému.

Informace shromážděné na základě analýzy teoretických poznatků a analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců, včetně dotazníkového šetření, jsou stěžejním podkladem části třetí. Třetí část se týká návrhů a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci, což vede ke splnění cíle této diplomové práce.

3 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Tato část práce je ve svém začátku zaměřena na vysvětlení pojmů, jako je personalistika, personální práce, řízení lidských zdrojů, personální činnost a řízení pracovního výkonu.

Ve své další, stěžejní části, je v práci charakterizováno hodnocení zaměstnanců. Konkrétně jsou zde informace o samotném hodnocení zaměstnanců, formách a kritériích hodnocení, hodnotitelích, procesech a metodách hodnocení, hodnotícím rozhovoru, chybách hodnocení a rolích vedoucích zaměstnanců a personálního oddělení.

3.1 Personalistika a její význam

Každé organizaci se daří fungovat pouze v případě, podaří-li se jí seskupit, propojit, uvést do pohybu a užívat následující čtyři stěžejní zdroje:

- materiální,
- finanční,
- lidské,
- informační.

Hlavním úkolem každé organizace je tedy nepřetržité shromažďování, propojování a využívání uvedených čtyř zdrojů (Koubek, 2015).

Přesnou definici personální práce uvádí Koubek (2015, s. 13) jako: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Kociánová (2012) tvrdí, že hlavní funkcí personálního řízení a také cílem je optimálně využívat potenciál zaměstnanců a investic, které vkládá organizace do těchto zaměstnanců, pro dosažení organizačních cílů.

3.2 Řízení lidských zdrojů

Pro pochopení problematiky řízení lidských zdrojů, jak popisuje Šikýř (2016), je důležité vysvětlení samotné podstaty lidských zdrojů. Lidské zdroje, také známé jako „human

resources“ neboli „HR“ (anglicky), ve všech případech jde o veškeré zaměstnance organizace, kteří jsou její součástí a díky nimž je dosahováno organizačních strategických cílů.

Řízení lidských zdrojů je nejnovější a zároveň nejmladší koncepcí personální práce, která se v průběhu 50. – 60. let začala vytvářet ve vyspělém zahraničí (Koubek, 2015).

Personální práce, zejména v podobě koncepce tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem organizace, zároveň nejdůležitější složkou a nejdůležitějším úkolem všech manažerů. To vše díky skutečnosti, že lidé uvádějí do pohybu další zdroje a určují jejich užívání. Zároveň jsou lidé pro organizaci tím nejcennějším a v rozvinutých tržních podmínkách obvykle i nejdražším zdrojem, jenž rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Tímto zcela novým postavením personální práce je vyjadřována důležitost člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem činnosti organizace (Koubek, 2015). Jak tvrdí Koubek (2015, s. 15): „Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.“.

3.3 Personální činnosti

Personální činnosti, služby, funkce neboli úkoly řízení lidských zdrojů reprezentují výkonnou část personální práce. V literatuře jsou k nalezení rozličné počty a rozličné pojetí personálních činností, Koubek (2015) uvádí jako hlavní personální činnosti:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Dvořáková (2012) doplňuje tyto personální činnosti o:

- adaptaci zaměstnanců,
- kolektivní vyjednávání,
- péči o pracovníky,
- pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- komunikaci a informování zaměstnanců.

Foot (2016) uvádí jako hlavní činnosti v oblasti lidských zdrojů, resp. personální činnosti tyto činnosti:

- nábor (výběr) zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- plánování lidských zdrojů,
- poskytování smluv,
- zajištění spravedlivého zacházení se zaměstnanci,
- řízení diversity (rozmanitosti),
- motivování pracovníků k dosažení lepšího výkonu,
- poradenství pro zaměstnance,
- talent management,
- wellbeing (blahobyt zaměstnanců),
- odměňování (vyplácení) zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
- kázeň jednotlivců,
- řešení stížností,
- propouštění,
- vyjednávání,
- angažovanost zaměstnanců,
- etika a společenská odpovědnost,
- řízení znalostí a změn,
- řízení mezinárodních kulturních otázek či mezinárodního řízení lidských zdrojů.

Tato práce se však nebude zabývat obecným řízením lidských zdrojů či personální prací. Práce bude v dalších částech zaměřena na konkrétní personální činnost, na hodnocení

zaměstnanců, proto je zde nutné objasnit si řízení pracovního výkonu a poté hodnocení zaměstnanců.

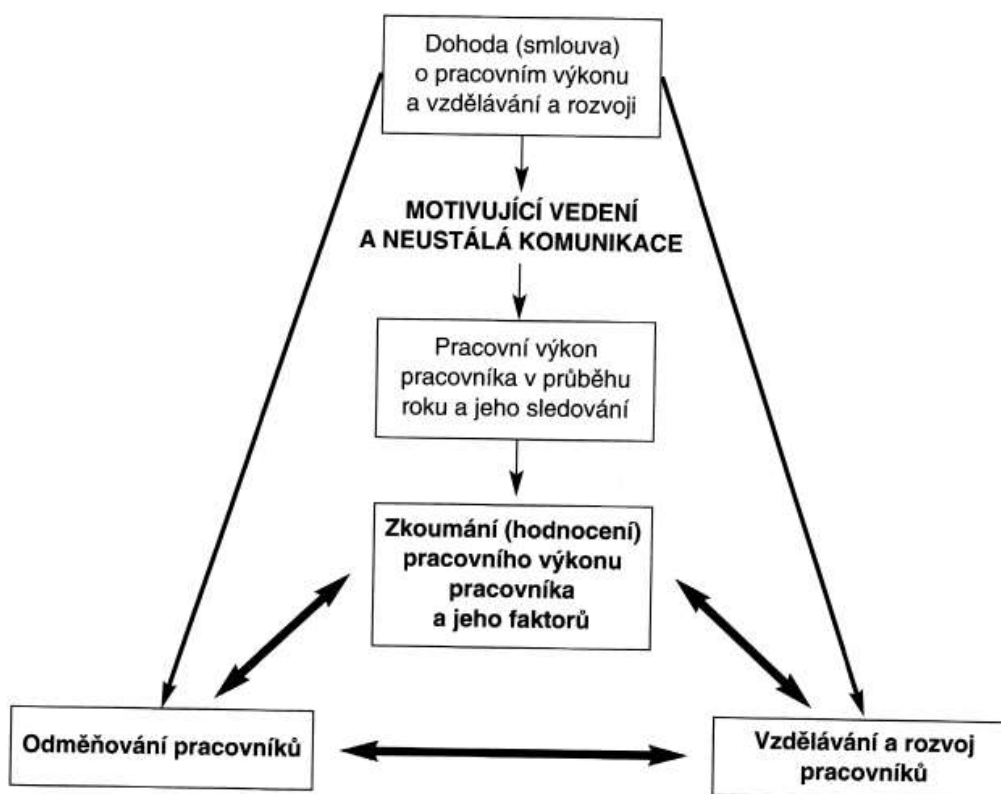
3.4 Řízení pracovního výkonu

Stěžejním účelem řízení lidských zdrojů, jakožto nejnovější koncepce personální práce, je pracovní výkon všech zaměstnanců organizace. Zaměstnanci jsou do organizace přijímáni z důvodu, aby podávali potřebný organizační výkon a tím přispívali k plnění organizačních cílů.

Řízení pracovního výkonu je založeno na principu řízení lidí dle ústní či písemné dohody/smlouvy. Tyto dohody/smlouvy jsou vždy uzavřeny mezi manažerem/nadřízeným a zaměstnancem. V těchto dohodách je jednáno o budoucím pracovním výkonu zaměstnanců a o osvojování si potřebných schopností, které jsou nezbytné k tomuto pracovnímu výkonu (Koubek, 2004).

Díky zmíněným dohodám/smlouvám dochází k provázanosti pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců neboli posuzování pracovního výkonu zaměstnanců a odměňování zaměstnanců (Koubek, 2015). Schéma řízení pracovního výkonu je možno vidět na obrázku č. 3.1.

Obr. č. 3.1 – Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2015, s. 204)

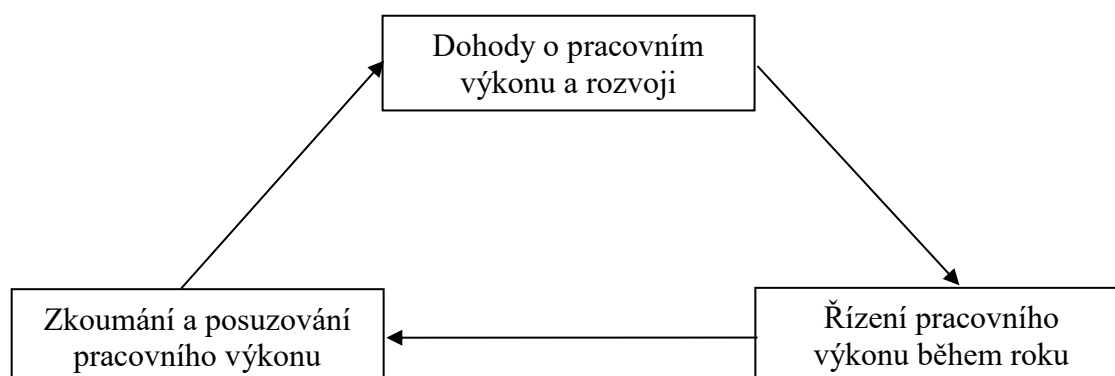
Jak uvádí Bláha (2013), cílem řízení pracovního výkonu je účinné řízení zaměstnanců a týmů organizace za účelem dosažení absolutně nejvyšší úrovně výkonnosti organizace. Zaměstnanci organizace jsou řízeni dle stanovených individuálních a týmových cílů, jež jsou odvozeny na základě cílů samotné organizace, častého hodnocení pracovního výkonu a jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje.

3.4.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je naprosto normálním procesem řízení, nejedná se o žádný postup, metodu nebo nástroj řízení lidských zdrojů. Jedná se tedy výhradně o přirozený proces řízení.

Cyklus řízení pracovního výkonu je složen ze čtyř fází. Tyto fáze jsou: plánovat, jednat, sledovat a přezkoumat. Klíčovými procesy zde je uzavírání dohod o pracovním výkonu, plánování pracovního výkonu a osobního rozvoje, řízení pracovního výkonu během roku a neustálé přezkouvání pracovního výkonu. Schéma cyklu řízení pracovního výkonu je možno vidět na obrázku č. 3.2 (Armstrong, 2015).

Obr. č. 3.2 – Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong (2007, s. 419), upraveno

3.4.2 Srovnání procesu řízením pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců jsou dvě odlišné činnosti organizace. Mezi těmito dvěma činnostmi jsou podstatné rozdíly.

Tab. č. 3.1 – Srovnání řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
Zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zaměřeny i na některé kvalitativní výkonné cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
Nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřený na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora – dolů
Flexibilní proces	Monolitní systém
Šité na míru	Obvykle šité na míru
Minimální administrativa	Složitá administrativa
Nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	Často spojené s odměňováním na základě výkonu
Uplatňované u všech zaměstnanců	Uplatňované u všech zaměstnanců
Záležitost převážně liniových manažerů	Záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

Zdroj: Bláha et al. (2013, s. 40, 41)

Při řízení pracovního výkonu se jedná o aktivity, které směřují k zajištění toho, aby zaměstnanci organizace podávali požadovaný pracovní výkon. Řízení pracovního výkonu se věnuje budoucnosti, konkrétně potřebám rozvoje zaměstnanců v budoucnu. Oproti tomu hodnocení zaměstnanců je proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci, který se zabývá tím, jak zaměstnanci řádně odvádějí svou vykonanou práci v porovnání s nastavenými standardy organizace (Bláha et al., 2013). V tabulce č. 3.1 jsou srovnány rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.

3.5 Hodnocení zaměstnanců

Tato část bude zaměřena na stěžejní téma této práce, a to na hodnocení zaměstnanců. V této části budou popsány nejdůležitější informace týkající se hodnocení zaměstnanců.

3.5.1 Co je to hodnocení zaměstnanců

Každý zaměstnavatel potřebuje znát své zaměstnance, potřebuje vědět, jací jsou, jak tito zaměstnanci pracují a zároveň, jak svým výkonem přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti organizace. Hodnocení umožňuje zaměstnance kontrolovat, usměrňovat a podněcovat během vykonávání sjednané práce. Díky tomu je dosahováno požadovaného pracovního výkonu a jsou realizovány strategické cíle organizace. Pokud je na tento proces pohlíženo i z druhé strany, tak také každý zaměstnanec má potřebu vědět, jak na něj jeho zaměstnavatel pohlíží a jak je spokojen s výsledky jeho práce. Těmto potřebám slouží právě hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2007; Šikýř, 2012).

Koubek (2015, s. 207) *definiuje hodnocení zaměstnanců* jako velice důležitou personální činnost, která se zabývá:

- „a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“

Je však poukazováno na moderní dobu, ve které je stále více kladen důraz také na schopnosti a rozvojový potenciál zaměstnance (Koubek, 2015). Obsahem hodnocení jsou tedy pracovní výsledky, pracovní chování a schopnosti a rozvojový potenciál zaměstnanců (Urban, 2013).

Moderní hodnocení zaměstnanců je považováno za velice účinný nástroj pro kontrolu, usměrňování a motivaci zaměstnanců (Koubek, 2015). Fialová (2006) zdůrazňuje, že pravidelné hodnocení je nezbytnou součástí při posuzování zaměstnanců. Hodnocení je důležité proto, neboť poskytuje potřebné materiály pro rozhodování o výši platu, povýšení, přeložení či propuštění zaměstnance (Kaesler, 2013).

3.5.2 Formy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců lze rozlišit na dvě podoby, a to na:

- formální hodnocení,
- neformální hodnocení.

Každé z těchto dvou podob hodnocení je vyznačováno určitými charakteristikami, které budou popsány níže.

Neformální hodnocení (neboli průběžné hodnocení) je hodnocení zaměstnance nadřazeným v průběhu vykonávání sjednané práce. Jedná se o příležitostné hodnocení, které je dáno situací v určitém okamžiku, pocitem, dojmem a nynější náladou hodnotícího. Zmíněná činnost je součástí každodenního vztahu mezi nadřazeným a podřazeným, představuje průběžnou kontrolu plnění pracovních povinností a pracovního chování. Tento typ hodnocení nebývá obvykle nikde zaznamenán a pouze ve výjimečných případech je důvodem některých personálních rozhodnutí (Koubek, 2015).

Cílem tohoto hodnocení je brzká identifikace a řešení potenciálních odchylek skutečného pracovního výkonu a včasné stanovení žádoucího způsobu nápravy (Šikýř, 2012).

Formální hodnocení (neboli systematické hodnocení) je hodnocení zaměstnance racionální, standardní, v určité periodě a pravidelném intervalu. Jedná se o plánované a systematické hodnocení (Koubek, 2015). U tohoto typu hodnocení manažer/nadřazený projednává a informuje zaměstnance o pracovním výkonu, který byl dosažen. Dále jsou zde rozebrány schopnosti, motivace a podmínky. Obvykle je hodnocení provedeno formou hodnotícího rozhovoru (Šikýř, 2012).

Cílem tohoto hodnocení je pořízení potřebné dokumentace, která je založena k osobním spisům zaměstnanců. Následně se tyto pořízené dokumenty stávají podklady pro další potřebné personální činnosti, jako je např.: výběr, odměňování a vzdělávání zaměstnanců (Koubek, 2015; Šikýř, 2012).

Koubek (2007) dále zdůrazňuje, že neformální hodnocení je hodnocením důležitým, ale velmi často subjektivním, jelikož nezajišťuje jednotný přístup k zaměstnancům a záleží zde na faktoru náhody. Proto by měla všechna personální rozhodnutí raději vycházet z formálního hodnocení, které nedostatky neformálního hodnocení z velké části odstraňuje.

Nadále se bude práce zaměřena pouze na formální hodnocení.

3.5.3 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení zaměstnanců by měla, jak uvádí Kociánová (2010), splňovat základní tři požadavky. Prvním požadavkem je validita kritérií, tedy, mělo by být měreno to, co má být měreno. Druhým požadavkem na kritéria je objektivita, což znamená, že v případě použití určitého kritéria u daného zaměstnance by měli hodnotitelé dojít k totožným výsledkům. Třetím požadavkem je relevantnost kritérií, z čehož plyne, že by kritéria měla být v souladu se specifickými charakteristikami práce. Další nezbytností kritérií je jejich srozumitelnost, jednoznačnost a přiměřený počet.

Jako *nejčastější kritéria*, která jsou v organizacích posuzovaná, uvádí Dvořáková (2012):

- stupeň odborných znalostí a dovedností zaměstnance,
- kvalita, kvantita a plynulost pracovního výkonu,
- odpovědnost a spolehlivost zaměstnance,
- nakládání s pracovním časem,
- schopnost přijímání a odpovědnosti za daná rizika,
- schopnost jednat a ochota spolupráce s lidmi,
- stupeň organizační činnosti,
- zvládání změn a samotný přístup k nim,
- úroveň pracovní kázně,
- schopnost efektivně pracovat s informacemi,
- úroveň vyjadřovacích schopností a společenského vystupování, chování.

Koubek (2015) uvádí mezi další kritéria hodnocení zaměstnanců i taková, která souvisí přímo s pracovním výkonem, tedy kritéria hodnocení pracovního výkonu. Jak tvrdí Koubek (2015, s. 212): „**Pracovní výkon** je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).“ **Kritéria hodnocení pracovního výkonu** tedy jsou:

- výsledky – zde se řadí např.: prodej výrobků a služeb, množství a kvalita práce, zmetkovitost, úrazovost apod.,
- chování – chování je rozděleno na pracovní a sociální:
 - k pracovnímu se řadí např.: postoj k přijímání úkolů, vynaložené úsilí při plnění úkolů, respektování pravidel apod.,
 - k sociálnímu se řadí např.: ochota spolupráce, umění jednat s lidmi, vztahy se spolupracovníky apod.,
- dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti – zde se řadí např.: řádná znalost práce, fyzická síla zaměstnance, vzdělání, ctížádostivost apod.

Pro dosažení úspěšného pracovního výkonu je však nutná přítomnost a vyvážený poměr všech tří složek pracovního výkonu, které byly uvedeny výše.

Dojde-li k hodnocení výkonu zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců, je potřeba zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená vykonávané práci. Je nezbytné zvážit jejich spolehlivost, citlivost náhodného působení a citlivost k rozdílným pracovním podmínkám (Koubek, 2015).

3.5.4 Kdo hodnotí

Mnoho organizací má s procesem hodnocení zaměstnanců spojováno i prosazování organizační kultury. Pokud organizace tvoří systém hodnocení zaměstnanců, je třeba si zřetelně vymezit kategorie zaměstnanců, pro které bude dané hodnocení vytvořeno, jelikož jedním stejným systémem hodnocení nelze plošně pokrýt veškeré zaměstnance organizace. Hodnocení musí být rozlišeno podle úrovně zaměstnanců. Pro efektivní hodnocení je zapotřebí, aby bylo odlišné hodnocení pro vedoucí zaměstnance, odborné specialisty, řadové zaměstnance, administrativní zaměstnance, zaměstnance v technických oblastech aj. (Bláha et al., 2005).

Hodnocení zaměstnance by měl provádět ten, kdo zná práci zaměstnance a dokáže ji posoudit nebo také ten, kdo je se zaměstnancem v kontaktu na základě prováděné práce. Pro hodnocení zaměstnanců uvádí Horváthová et al. (2016) několik možností, viz níže.

Hodnocení podřízených přímým nadřízeným. V oblasti hodnocení zaměstnanců jsou jejich přímí nadřízení bráni jako velmi kvalifikovaní, musí znát náplň pracovních pozic, kde jejich zaměstnanci pracují, cíle a opravdový výkon svých zaměstnanců. Předpokládá se, že jsou objektivní a spravedliví při hodnocení svých podřízených. Přímí nadřízení také odpovídají za odměňování, vzdělávání a rozvoj svých podřízených. Při tomto hodnocení existují i nevýhody. Nadřízený může být vůči podřízenému zaujatý a určitou roli zde mohou hrát i předsudky. Nadřízený také nemá možnost neustálého pozorování podřízeného, aby mohl objektivně ohodnotit jeho pracovní výkon. I přes své nevýhody bývá tento přístup k hodnocení zaměstnanců v organizacích tím nejčastějším.

Hodnocení přímých nadřízených samotnými zaměstnanci. Tento přístup hodnocení napomáhá inspirovat manažery k rozvoji jejich sociálních a řídicích dovedností, eventuálně může upozornit na chyby, které manažeři dělají. Výhodou tohoto hodnocení je vylepšení výkonnosti manažerů, zlepšení komunikace v rámci organizace, podpora nalezení schopných manažerů, vyšší spokojenost zaměstnanců a o mnoho lepší atmosféra na pracovišti. Častou nevýhodou u tohoto hodnocení bývá záporná reakce přímého nadřízeného na samotné hodnocení a rovněž obavy ze stany podřízeného, jež mají hodnotit přímé nadřízené.

Vzájemné hodnocení členů týmu či skupiny. Zaměstnanci provádí vzájemné hodnocení a skrze to obdrží informace, jak na jejich práci pohlíží jejich spolupracovníci a kolegové. Tento typ hodnocení by měl vést k posílení oboustranné spolupráce zaměstnanců a k zesílení kvality odváděné práce. Objektivita a týmová práce jsou výhodou tohoto přístupu. Nevýhoda zmíněného typu hodnocení může být zakořeněna v zášti některých členů týmů ke svým spolupracovníkům, proto mohou být výsledné informace zkreslené. Problém zde také může nastat z důvodu, že nedochází k přímému kontaktu hodnotících kolegů s hodnoceným zaměstnancem.

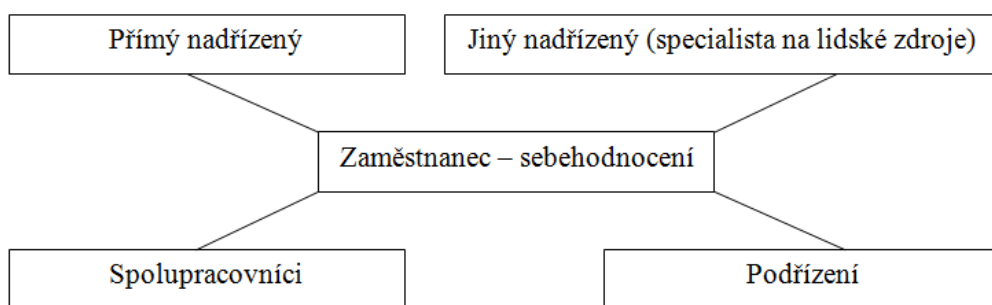
Sebehodnocení. Účelem, smyslem a významem tohoto sebehodnocení je, aby zaměstnanec přemýšlel nad svým odvedeným výkonem a prací. Jde zde o zamyšlení zaměstnance nad jeho silnými a slabými stránkami a následné naplánování kroků, které povedou k vylepšení jeho problémových stránek.

Externí hodnotitel hodnotí zaměstnance. U tohoto typu hodnocení je do procesu hodnocení začleněn externí zákazník, protože se zde jedná o posílení jeho spokojenosti. Tento typ hodnocení je dále orientován na posílení zákaznické orientace pracovníků, jenž jsou se zákazníky ve styku.

3.5.5 Koncepce hodnocení 360⁰ zpětná vazba

Koncepce třistašedesátistupňového hodnocení spočívá v hodnocení zaměstnance více hodnotiteli. Jedná se o hodnocení ze strany přímého nadřízeného, spolupracovníků, podřízených, sebehodnocení a hodnocení jiným nadřízeným (např. specialista na lidské zdroje), viz obrázek č. 3.2. Hodnocení více hodnotiteli může přinést nový, objektivnější úhel pohledu na hodnoceného zaměstnanec (Bláha et al., 2005).

Obr. č. 3.2 – Hodnocení 360⁰



Zdroj: Bláha et al. (2005, s. 143), upraveno

Často bývá hodnocena schopnost vést, týmová spolupráce, komunikace, organizační schopnosti, rozhodnost, nadšení a adaptabilita (Armstrong, 2015).

Díky tomuto hodnocení je možno zjistit odlišné chování vedoucího zaměstnance na středním stupni řízení. V praxi může často docházet k rozdílnému chování vůči nadřízeným, spolupracovníkům či podřízeným. Např. vedoucí zaměstnanec vystupuje vůči nadřízenému korektně, pozitivně a uctivě, při práci se spolupracovníky bývá nestálý, není na něj spolehnutí a často je přehlíží, s podřízenými jedná nekompromisně, nadřazeně a arogantně. Pokud organizace využívá hodnocení vícero hodnotiteli, tak může na tyto nedostatky lehce přijít (Bláha et al., 2005).

3.5.6 Proces hodnocení zaměstnanců

Jak uvádí Horváthová et al. (2014), proces hodnocení zaměstnanců se skládá ze tří fází, a to z fáze přípravné, fáze realizace a fáze vyhodnocení, jak je možno vidět na obrázku č. 3.3. Každá z těchto fází v sobě obsahuje určité kroky, které nesmí být opomenuty. V první fázi, fázi přípravné, se stanovují cíle hodnocení zaměstnanců, vytváří se systém hodnocení a dochází k implementaci systému hodnocení. Ve druhé fázi, fázi realizace, dochází k pořízení dokumentace, k samotnému hodnocení zaměstnance a k přípravě a realizaci samotného

hodnotícího rozhovoru. Poslední fáze je fáze vyhodnocení, zde se hodnotí efektivita systému hodnocení.

V rámci *přípravné fáze*, jak již bylo uvedeno, dochází ke stanovení cílů hodnocení zaměstnanců. Cílů hodnocení může být stanoveno rovnou několik. Prioritou je, aby byl systém hodnocení v souladu s cíli organizace. Součástí této fáze je vytvoření systému hodnocení zaměstnanců. Při jeho zpracovávání je důležité znát odpovědi na následující otázky:

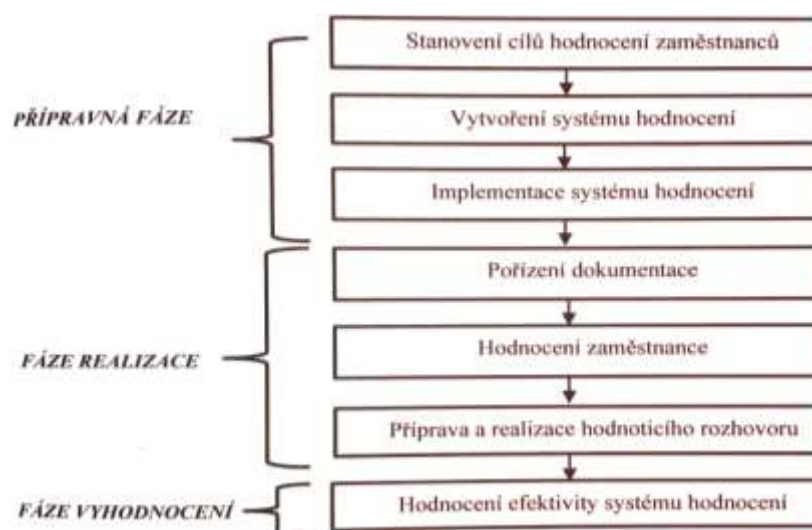
- Kdo bude zaměstnance hodnotit a co přesně bude hodnoceno?
- Jaké metody hodnocení budou použity?
- Jak často se bude hodnotit?
- S jakými problémy je potřeba počítat a jak budou řešeny?
- Jak bude zaváděn tento systém hodnocení?
- Jak bude probíhat dokumentování hodnocení?
- Jaká zodpovědnost bude rozdělena mezi specialisty na řízení lidských zdrojů, liniové vedoucí a ostatní zaměstnance?
- Jak bude hodnocena efektivita daného systému?

Ve chvíli, kdy je systém vytvořen, dochází k jeho implementaci, což je zároveň posledním krokem přípravné fáze. Při implementaci systému je zapotřebí informovat všechny zaměstnance o jeho zavedení a cílech. Dále je potřeba připravit hodnotitele. Hodnotitele je nutno proškolit o tom, jak hodnocení provádět, jak hodnotit a jak zvládnout hodnotící rozhovor. Také nesmí být opomenuty jeho komunikační dovednosti.

Další fází je *fáze realizace*, ve které hodnotitel sbírá poznatky týkající se pracovního výkonu zaměstnance, plnění úkolů a další informací, které korelují s prací zaměstnance. Dochází k pořízení dokumentace. Dalším krokem je samotné hodnocení zaměstnanců, tedy rekapitulace a zhodnocení výsledků průběžného hodnocení zaměstnanců za dané časové období. Tato fáze končí přípravou a samotnou realizací hodnotícího rozhovoru.

Poslední fází procesu hodnocení zaměstnanců je *fáze vyhodnocení*, která obsahuje zároveň i poslední krok procesu, a to hodnocení efektivity systému hodnocení. Je nutné zhodnotit, v jaké míře a efektivitě jednotlivé části procesu hodnocení podporují stanovené cíle procesu. Je důležité, aby se z hodnocení zaměstnanců nestala pouhá formalita pro organizaci.

Obr. č. 3.3 – Fáze procesu hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Horváthová et al. (2014, s. 149)

3.5.7 Metody hodnocení zaměstnanců

Metod hodnocení zaměstnanců je celá řada, ty základní dělí Bláha et al. (2005) do dvou skupin. Jak je vidět v tabulce č. 3.2, první skupinou jsou metody nesrovnávací a druhou skupinou jsou metody srovnávací. Každá z uvedených metod má svá specifika a každá je vhodná pro jinou kategorii pracovníků. Některé metody jsou vhodnější pro dělnické pracovníky, jiné naopak pro nedělnické pracovníky, další jsou univerzální (Koubek, 2007).

Tab. č. 3.2 – Rozdělení metod hodnocení zaměstnanců

NESROVNÁVACÍ METODY	SROVNÁVACÍ METODY
Hodnocení podle výkonu/cílů	Metoda stanovení pořadí
Hodnocení pomocí stupnice	Metoda bodovací
Nucená volba	Metoda nuceného rozdělení
Klíčové/kritické události	Metoda párového srovnání
Testování a pozorování prac. výkonu	
Metoda BARS	
Mystery shopping	
Hodnocení na základě plnění norem	
Assessment centre	

Zdroj: Vlastní zpracování

Nesrovnávací metody hodnotí zpravidla jednotlivce na základě předem daných kritérií hodnocení se předem stanovenou stupnicí odpovědí. Správná stupnice by měla být sudá nebo lichá. Nezáleží, která stupnice je použita, ale pro celý hodnotící formulář by měla být použita stejná. Také by měla být dodržena jednotnost stupnice z pohledu positivity a negativity hodnocení. Tedy, je nutno dodržet, že 1 je nevhodné/negativní a 5 je vynikající/pozitivní hodnocení, pokud to tak bylo zvoleno na začátku. Celé hodnocení je zaznamenáno do hodnotícího formuláře (Bláha, 2005).

- **Hodnocení podle výkonu/cílů** – Koubek (2015) uvádí, že je tato metoda vhodná pro hodnocení specialistů a manažerů a je dána následujícím postupem:
 - 1) Určení jednoznačných, přesně formulovaných a termínovaných cílů práce, kterých má zaměstnanec dosáhnout.
 - 2) Zpracování plánu, který ukazuje postup, jak má být cílů dosaženo.
 - 3) Vytvoření předpokladů pro to, aby zaměstnanci mohli daný plán uskutečnit.
 - 4) Měření a posuzování plnění stanovených cílů.
 - 5) Realizace opatření k vylepšení, je-li potřeba.
 - 6) Vytyčení nových cílů.

Při vytváření cílů je vhodné, aby byly cíle SMART, tedy jednoznačné, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované. Tato metoda umožňuje zaměstnancům, aby se do stanovování svým cílů zapojili, což způsobuje zvýšení jejich pracovní motivace (Urban, 2013).

- **Hodnocení pomocí stupnice** – Při použití metody Hodnocení pomocí stupnice, jak popisuje Koubek (2015), je hodnocen každý aspekt práce zvlášť (tedy množství práce, kvalita práce, samostatnost apod.). U tohoto hodnocení je možno využít až tři typy hodnotící stupnice, a to:
 - 1) Číselná – u číselné stupnice je každé posuzované kritérium odstupňováno číselnými hodnotami (body) a význam dílčích kritérií je odlišen pestrým bodovým rozpětím, hodnotami a váhami. Souhrnný výkon zaměstnance je poté součtem bodů či výpočtem váženého aritmetického průměru bodů všech kritérií.

- 2) Slovní – slovní stupnice má dvě varianty. V prvním případě se hodnotící stupnice podobá vysvědčení, tedy hodnotitel vybírá mezi výborný, velmi dobrý, dobrý atd. pracovní výkon. V druhém případě hodnotitel hodnotí podle odstupňovaného slovního popisu situace či dle charakteristik výkonu zaměstnance.
- 3) Grafická – při tomto typu hodnocení jsou kritéria hodnocení vyznačena na úsečce. Souhrnným hodnocením zaměstnance je poté křivka, jež spojuje všechny body, které jsou vyznačeny na jednotlivých úsečkách. Tento grafický typ jednoznačně ukazuje silné a slabé stránky zaměstnancova pracovního výkonu.

Pro lepší představu jsou na obrázku č. 3.4 k dispozici příklady těchto hodnotících stupnic. Všechny tyto typy hodnocení lze kombinovat a používat dohromady.

Obr. č. 3.4 – Příklady hodnotících stupnic

Číselná stupnice					
Kritérium:					
kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká			Vysoká	
Grafická stupnice					
Kritérium:					
kvalita práce				x	
	Nízká			Vysoká	
Slovní stupnice					
Kritérium:					
kvalita práce	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná

Zdroj: Koubek (2015, s. 222)

- **Nucená volba** – Metoda nucené volby, jak uvádí Bláha (2005), je charakterizována následujícím způsobem. Hodnocený dostane k dispozici výroky, ze kterých vybírá a volí ty, které jsou nejvíce v souladu s jeho názorem. Dle jeho odpovědí jsou poté stanovena slabá místa, jež je potřeba u hodnoceného rozvíjet.
- **Klíčové/kritické události** – Hodnotitel si pořizuje záznamy o událostech, které nastaly při vykonávání práce hodnoceného pracovníka. Tyto záznamy obsahují pozitivní i negativní informace týkající se pracovního výkonu hodnoceného

zaměstnance. Informace, který byly shromážděny za určitý časový úsek, jsou základnou pro vyhodnocení výkonu zaměstnance. Tato metoda je z hodnotitelského pohledu velmi časově náročná a samotné pojetí kritické události je neurčité (Koubek, 2015).

- **Testování a pozorování pracovního výkonu** – Zmíněná metoda je zaměřena pouze na vybrané profese, jako je např.: pilot, řidič, jeřábník apod. Jde zde o využití psychologických testů na znalosti a dovednosti (Bláha, 2005).
- **Metoda BARS** – Při této metodě dochází k hodnocení pracovního chování zaměstnance. Je hodnoceno požadované chování, které vede k úspěšnému vykonávání práce. Hodnocení je zaměřeno na postoj k práci, dodržování daného postupu při práci a účelnosti výkonu. Předpokládá se, že požadované pracovní chování je následkem efektivního vykonávání práce. Pro každý pracovní úkol je zpracována stupnice chování. Chování je zařaditelné do pěti až sedmi bodových stupňů, které jsou slovně charakterizovány (např.: 7 – skvělé, 6 - příznivé, 5 – dobré, 4 – docela dobré, 3 - průměrné, 2 – špatné, 1 – neakceptovatelné), což je vodítkem pro hodnotitele. Hodnotitel následně při hodnocení označí odpovídající formulaci každého pracovního chování u všech pracovních úkolů. Výsledek hodnocení je poté součet, kombinace či průměr dosažených bodových hodnot (Koubek, 2015).
- **Mystery shopping** – Tato metoda, jak popisuje Hroník (2006), je nejčastěji využívána v místech, kde je zaměstnanec v přímém kontaktu se zákazníkem. Wagnerová (2008) vysvětluje, že je zde skrytě pozorováno, jak se zaměstnanec chová k zákazníkovi. Pro tento proces jsou speciálně vyškoleni externisté, kteří subjektivně hodnotí zaměstnance. Úkolem hodnotitele, tzv. mystery shoppera, je předstírání nákupu či požadavek rady. Nejčastěji dochází k hodnocení zaměstnanců v sektoru prodeje a služeb.
- **Hodnocení na základě plnění norem** – Hodnocení zaměstnanců na základě plnění norem je nejčastěji používáno u dělnických pozic. Postup této metody je jasně daný:
 - 1) určení norem či předpokládané úrovně výkonu,
 - 2) seznámení zaměstnanců s normami,
 - 3) porovnání výkonu všech zaměstnanců s normami.

Předpokladem je, že normy jsou splnitelné, objektivně nastavené a také, že v organizaci jsou dobře nastaveny přiměřené podmínky pro jejich plnění (Koubek, 2007).

- **Assessment centre** – Urban (2013) popisuje Assessment centre, jako metodu širokého užití. Uvádí, že je tato metoda může být využita nejen při výběru zaměstnanců, ale i při jejich hodnocení. Hodnocení tohoto typu se využívá u manažerů a specialistů. Pracovník či tým, který je posuzovaný, se zabývá modelovými situacemi, případovými studiemi, manažerskou hrou aj. Další částí mohou být testy znalostí, dovedností apod.

Srovnávací metody, jak uvádí Bláha (2005), jsou považovány za spolehlivější a objektivnější. Výsledky z daného hodnocení nejsou zveřejněny, protože se organizace snaží podporovat kooperaci zaměstnanců.

- **Metoda stanovení pořadí** – Při této metodě jde o seřazení zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího. Zaměstnanci jsou seřazeni dle předem známých kritérií (Bláha, 2005).
- **Metoda bodovací** – Tato metoda má bodovací charakter. Vedoucí zaměstnanec má určitý počet bodů a na základě rozdělení těchto bodů hodnotí své zaměstnance, kterým tyto body přiděluje. Díky tomuto hodnocení lze poznat, kteří zaměstnanci byli ohodnoceni jako nejlepší a také, jaké jsou mezi zaměstnanci bodové rozdíly (Bláha, 2005).
- **Metoda nuceného rozdělení** – U této metody jde o to, aby hodnotitel rozdělil zaměstnance dle jejich výkonu, a to podle předem daných kvót, procent. Např.: nejlepších zaměstnanců musí být 30%, průměrných zaměstnanců musí být 60% a zbylých zaměstnanců je 10% (Bláha, 2005; Koubek, 2015).
- **Metoda párového srovnání** – Metoda je založena na porovnávání zaměstnanců mezi sebou. Hodnotitel má k dispozici soupis zaměstnanců (neboli matici, viz obrázek č. 3.5) a na základě předem daného kritéria (např.: množství práce) porovnává zaměstnance mezi sebou, dokud není porovnán každý s každým. Zaměstnancům jsou přidělovány body, lepší zaměstnanec dostane vždy více bodů. Na konci jsou každému hodnocenému body sečteny a ten s nejvyšším počtem bodů je nejlepší a naopak ten s nejnižším počtem bodů je nejhorší, vzhledem k danému kritériu (Bláha, 2005; Koubek 2015).

Obr. č. 3.5 – Příklad použití metody párového srovnání

	1. p. Novák	2. p. Sýkora	3. sl. Jasná	4. p. Mírný	5. pí Krátká	Sumarizace
1. p. Novák	x	0	0	1	1	2 body
2. p. Sýkora	2	x	1	1	0	4 body
3. sl. Jasná	2	1	x	2	1	5 bodů
4. p. Mírný	1	1	0	x	0	2 body
5. pí Krátká	1	2	2	2	x	7 bodů
Vyhodnocení pořadí od nejlepšího zaměstnance: 1. pí Krátká, 2 sl. Jasná, 3. p. Sýkora, 4.-5. p. Novák, p. Mírný						

Zdroj: Bláha et al. (2005, s. 150)

3.5.8 Hodnotící formulář

Dvořáková et al. (2012) popisuje hodnotící formulář jako dotazník, který usnadňuje hodnocení zaměstnanců. Hodnotitel skrz tento formulář popisuje pracovní výkon a jednání hodnoceného tak, že označí pole ve formuláři, které, dle hodnotitele, u daného zaměstnance nejlépe vystihuje, jak splňuje dané posuzované měřítko. Hodnotící formulář/dotazník je možno vidět na obrázku č. 3.6.

Obr. č. 3.6 – Příklad hodnotícího formuláře

Charakteristiky pracovního jednání	Plně souhlasí	Souhlasí	Neutrální	Nesouhlasí	Vůbec nesouhlasí
Schopný získat potřebné informace					
Neschopný rozišit zásadní informace od podružných					
Schopný aplikovat vhodné metody práce					
K práci potřebuje mnoho podrobných instrukcí					
Schopný zpracovat výsledky rozboru pomocí Wordu, Excelu a PowerPointu					

Zdroj: Dvořáková et al. (2012, s. 267)

Další, mírně odlišnou variantou hodnotícího formuláře je, že hodnocené charakteristiky jednání jsou odstupňovány skrze slova, např.: vždy – velmi často – často – příležitostně – nikdy, jak je vidět na obrázku č. 3.6. Při takto sestaveném formuláři hodnotitel označí hodnotitel vždy ten stupeň, o kterém si myslí, že je v největším souladu s hodnoceným zaměstnancem. Každé tvrzení má určitý počet bodů, přičemž konečné hodnocení zaměstnance udává celkový počet získaných bodů.

3.5.9 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je, jak uvádí Koubek (2015), určitá forma sdělování výsledků hodnocení zaměstnancům. Daného rozhovoru se zúčastní vždy hodnocený zaměstnanec a hodnotitel, zpravidla se jedná o jeho bezprostředního nadřízeného. Hodnocení zaměstnanci musí být seznámeni s výsledky hodnocení a ony výsledky s nimi musí být diskutovány. Každý hodnocený zaměstnanec má právo vyjádření se k výsledkům. Hodnotící rozhovor tedy slouží ke sdělování výsledků, projednání výsledků, společného nalezení způsobu nápravy nedostatečného výkonu či dalších problémů, které byly hodnocením zjištěny. Také se při hodnotícím rozhovoru zvažují důsledky hodnocení v odměňování, změně zařazení, vzdělávání či plánování další kariéry. Bláha (2005) uvádí, že hodnotící rozhovor bývá někdy nazýván motivačním rozhovorem, jelikož by měl vést k hledání motivace zaměstnanců.

Hodnotící rozhovor je oficiální forma formálního setkání, kde je vyžadována pevná obsahová struktura a jasně daný časový plán. Nejlepším typem rozhovoru je participativní rozhovor, kdy jsou hodnotitel a hodnocený bráni jako rovnoprávní partneři, jež hledají společné řešení (Koubek, 2015).

Při hodnotícím rozhovoru by měly být hodnotitelem, jak popisuje Koubek (2015, s. 226), dodrženy následující *zásady*:

- „Výslovně zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému.
- Nechat hodnoceného mluvit.
- Povzbuzovat jej k sebehodnocení.
- Zabývat se výkonem během celého roku (období).
- Žádná překvapení – nezačít s kritikou.
- Pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné, a pochvalou začít.
- Zaměřit se na práci a duální pracovní výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného.
- Být pozitivní, kritizovat konstruktivně.
- Chápat, že obranné postoje hodnoceného jsou normální.
- Nikdy přímo neútočit na obranu hodnoceného.
- Někdy je vhodné odložit konečné rozhodnutí.
- A v neposlední řadě je třeba si uvědomit vlastní omezení, vlastní hranice.“

Předpokladem úspěšného hodnotícího rozhovoru je důkladná *příprava hodnotitele* a prostředí, kde rozhovor bude probíhat. Hodnotitel se musí před rozhovorem připravit v následujících věcech:

- rekapitulace a uspořádání všech informací o hodnoceném zaměstnanci,
- předpřípravení si všech dokumentů, které jsou potřebné pro rozhovor (např.: hodnotící formulář, záznamy týkající se výkonu zaměstnance na určité časové období, popis hodnoceného pracovního místa apod.),
- zabezpečit, aby rozhovor nebyl narušován,
- zařídit si pro rozhovor dostatek času,
- uspořádat místnost, kde bude rozhovor probíhat tak, aby prostor naznačoval partnerství účastníků (doporučuje se, hodnotitel a hodnocený seděli vedle sebe),
- zajistit v dobrou teplotu místnosti, postarat se o hodnoceného z hlediska nabídnutí židle či nápoje (Koubek, 2015).

Horváthová et al. (2014) uvádí další předpoklad úspěšného hodnotícího rozhovoru, a to *příprava ze strany hodnoceného*. Hodnocený by si měl ujasnit:

- čeho dosáhl v průběhu minulého hodnotícího období (pro argumentaci je dobré uvést konkrétní příklady),
- kterých cílů nedosáhl a proč, co udělá pro budoucí lepší výkon,
- jaké jsou jeho silné a slabé stránky,
- jaké pociťuje potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje,
- jakou má představu o své kariéře,
- jakou podporu a pomoc je možné předpokládat ze strany nadřízeného,
- cíle, jenž bude mít pro nadcházející hodnotící období.

Cílem hodnotícího rozhovoru je:

- zhodnocení nynějšího výkonu zaměstnance, resp. výkonu na minulé období,
- definovat plán, který bude směřovat k lepšímu výkonu,
- rozeznat možné problémy a prozkoumat příležitosti týkající se práce,
- určit faktory, které nejsou na zaměstnanci závislé, ale negativně působí na jeho pracovní výkon,
- soustředit pozornost zaměstnance na práci a její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi zaměstnancem a ostatními členy organizace (např. majitel, vedení, podřízený, nadřízený),
- dát hodnocenému prostor pro zaujetí stanoviska, vyslechnout jeho názor,
- zajistit potřebné podklady pro odměňování,

- rozpoznat potenciál zaměstnance, příležitosti k jeho povýšení či změnu práce,
- rozeznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnance a jím vykonávané práce.

V závěru hodnotícího rozhovoru by mělo dojít k pořízení záznamu týkající se závěrů hodnocení zaměstnance (Koubek, 2007). Hodnocený zaměstnanec by měl z hodnocení odcházet s pozitivním dojmem a vědět, kritika byla adekvátní a samotné hodnocení objektivní (Bláha, 2005).

3.5.10 Chyby v procesu hodnocení zaměstnanců

Jako v každém systému a procesu, tak i zde, v hodnocení zaměstnanců, mohou nastat chyby. U hodnocení zaměstnanců hraje velkou roli subjektivita, při jejím nedodržení mohou nastat chyby. Velkou roli zde zaujímá také osobnost hodnotitele, nezměřitelné aspekty pracovního výkonu zaměstnance a špatně zvolená kritéria či metody hodnocení. Při hodnocení se proto mohou vyskytnout chyby, jako je:

- **Chyba shovívavosti** – hodnotitel hodnotí zaměstnance příliš shovívavě, tedy pozitivně, namísto, aby byla využita celá hodnotící stupnice,
- **Chyba přísnosti** – opak chyby shovívavosti, hodnotitel hodnotí zaměstnance příliš negativně,
- **Hodnocení zaměstnanců na středu stupnice** – zaměstnanci jsou hodnoceni jako průměrní, hodnotitel nikomu neublížil, ale ani nikoho nevyzdvihl, šikovní zaměstnance hodnocení demotivuje, horší zaměstnanci se budou domnívat, že je vše v pořádku,
- **Hodnocení dle svých vlastních měřítek** – hodnotitel hodnotí zaměstnance podle sebe, u hodnocených upřednostňuje takové stránky pracovního výkonu, způsoby a přístup k práci, kterým dává přednost on sám,
- **Hodnotitel se nechá ovlivnit osobními sympatiemi, antipatiemi a předsudky,**
- **Halo efekt** – hodnotitel se nechá ovlivnit pozitivním či negativním rysem hodnoceného (dá na první dojem, vzhledové charakteristiky apod.) a pod tímto vlivem hodnotí i další oblasti, dochází ke zkreslení výsledků hodnocení,
- **Chyba přihlížení** – hodnotitel přihlíží k sociálnímu postavení či příslušnosti, k příbuzným či známým, rase, pohlaví apod.

- ***Chyba kritičnosti*** – hodnotitel hodnotí zaměstnance příliš kriticky, zaměstnanec je ihned v pozici opozice, proto je důležité u hodnocení přiměřeně namíchat kritiku s pochvalou
- ***Chyba v náročnosti a přístupu*** – pokud dochází k hodnocení zaměstnanců více hodnotiteli, může mít každý z nich různorodou náročnost a přístup k hodnocení, takové hodnocení zaměstnanci mezi sebou porovnávají a poté dochází k jejich nespokojenosti (Koubek, 2015).

3.5.11 Role vedoucích zaměstnanců a role personálního oddělení při hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců si žádá těsnou spolupráci a koordinované úsilí personálního oddělení a vedoucích pracovníků.

Úkolem ***vedoucích zaměstnanců*** je (za situace, kdy je aplikována koncepce řízení pracovního výkonu) uzavírat dohody a smlouvy týkající se pracovního výkonu, rozvoje a vzdělání, hodnotit výkon svých podřízených zaměstnanců (formálně i neformálně), vyplňovat hodnotící formuláře a zprostředkovávat je personálnímu oddělení, projednávat výsledek hodnocení se svými podřízenými zaměstnanci a společně s nimi nacházet kroky k vylepšení pracovního výkonu, poté sledování, zda zaměstnanci plní domluvené závěry hodnocení. Dalším úkolem vedoucích zaměstnanců je, v době přípravného období hodnocení, seznamovat podřízené s důvody, cíly, kritérii a metodami, které budou při hodnocení použity, přičemž je cíleno na pozitivní přístup hodnocených k celé akci. Vedoucí zaměstnanci se tak účastní přípravy samotného hodnocení, vybírají kritéria a metody a v případě nutnosti pomáhají i s přípravou popisu a specifikace pracovních míst či se stanovováním norem pracovního výkonu.

Personální oddělení má povinnost starat se o odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení zaměstnanců. Dále navrhuje systém formálního hodnocení a po diskuzi s vedoucími zaměstnanci, případně s hodnocenými zaměstnanci, volí kritéria a metody hodnocení a vytváří hodnotící formuláře. Pokud organizace vyžaduje, tak zajišťuje vypracování popisů a specifikací pracovních míst či norem pracovního výkonu. Dále provádí školení týkající se hodnotícího rozhovoru pro vedoucí zaměstnance a zpracovává k hodnotícímu rozhovoru směrnice. Také dbá na to, aby hodnocení probíhalo na základě aktuálních údajů a aby byla dodržena veškerá pravidla a legislativa. Vedoucím zaměstnancům dává rady a odborně pomáhá. Uchovává záznamy pořízené z hodnocení a zajišťuje, aby se informace o hodnocených zaměstnancích

nedostaly do nesprávných rukou. V neposlední řadě provádí výzkum a rozvíjí metody, což směřuje k vylepšení hodnocení zaměstnanců a zabezpečení větší objektivity a spravedlnosti (Koubek, 2015).

Shrnutí teoretické části

Teoretická část této diplomové práce na svém začátku popisuje samotnou problematiku personalistiky, resp. řízení lidských zdrojů, kde jsou zdůrazněny nejdůležitější zdroje každé dobře fungující organizace. Těmito zdroji jsou zdroje materiální, finanční, lidské a informační. Poté jsou v práci uvedeny personální činnosti, skrze které se práce dostává ke svému hlavnímu tématu, a to k samotnému hodnocení zaměstnanců.

Část týkající se hodnocení zaměstnanců začíná vysvětlením rozdílů mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. V práci jsou vysvětleny rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Při řízení pracovního výkonu jde o aktivity, které vedou k zajištění toho, aby zaměstnanci organizace podávali požadovaný pracovní výkon. Řízení pracovního výkonu se věnuje budoucnosti, konkrétně potřebám rozvoje zaměstnanců v budoucnu. Oproti tomu hodnocení zaměstnanců je proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci, jež je zaměřen na to, jak zaměstnanci řádně odvádějí svou práci v porovnání s nastavenými standardy dané organizace (Bláha et al., 2013).

Poté se práce dostává k samotnému hodnocení zaměstnanců, které definuje Šikýř (2012, s. 150) jako: „nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ Dále je zde popis formálního a neformálního hodnocení, hodnotících kritérií, hodnotitelů a metod hodnocení. V neposlední řadě je v práci vysvětlen samotný proces hodnocení zaměstnanců, důležitost hodnotícího rozhovoru a popis nejčastějších hodnotících chyb. Jako poslední je zde objasněna role vedoucích zaměstnanců a personálního oddělení při procesu hodnocení zaměstnanců. V celé práci je kladem důraz na provázanost hodnocení zaměstnanců s dalšími činnostmi, jako je např. odměňování či rozvoj zaměstnanců.

4 Charakteristika vybrané společnosti

Na této práci bylo spolupracováno s firmou Bike Fun International s.r.o.

BIKE FUN International s.r.o. (dále jen „**BFI**“) je českou společností, která se zabývá vývojem, výrobou a prodejem jízdních kol a jejich součástí. Ve společnosti se vyrábí jízdní kola známých značek jako je Superior, Rock Machine a Frappé, logo těchto značek je možno vidět na obrázku č. 4.1. Jedná se o výrobní společnost, která se specializuje na výrobu všech typů jízdních kol. Sortiment společnosti je složen z nejrůznějších typů kol. Můžeme zde najít kola:

- horská,
- trekingová,
- krosová,
- silniční,
- dětská,
- celoodpružená,
- elektro aj.

Obr. č. 4.1 – Logo značek Rock Machine, Superior a Frappé



Zdroj: Bike Fun (2019, s. 1)

Společnost buduje své podnikání zejména na:

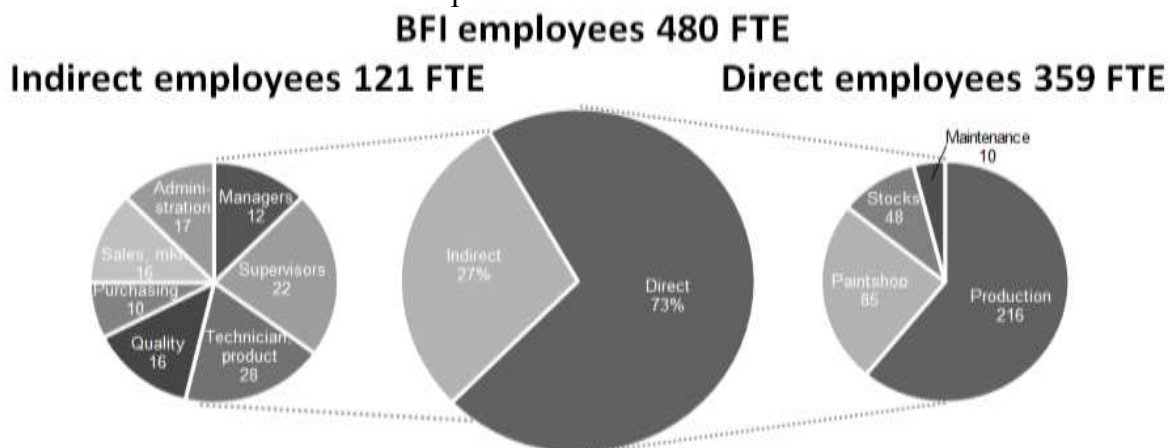
- vývoji, výrobě a montáži kol v Evropě,
- inovacích a stálého investování do nových moderních technologií pro zdokonalení výrobních procesů na veškerých úrovních společnosti,
- těsném kontaktu se svými evropskými zákazníky a znalostí lokálních trhů,
- velmi vysoké kvalitě produkce včetně vnitřních procesů (jako je vstupní a výstupní kontrola kvality),
- kvalitě, spolehlivosti a dlouhodobé kooperaci se svými zákazníky a dodavateli (Interní materiály BFI, 2019; Bike Fun, 2019).

4.1 Struktura zaměstnanců

Nynější produkce dané společnosti dosahuje hodnoty 200 000 kol za rok. Na této produkci se v současné době (k 27. 2. 2019) podílí 480 kvalifikovaných zaměstnanců.

Struktura všech zaměstnanců společnosti BFI jde vidět na obrázku č. 4.2. Na obrázku je vidět, že ve společnosti pracuje 359 (73%) zaměstnanců, kteří jsou přímo spojeni s výrobním procesem a 121 (27%) zaměstnanců, kteří jsou nepřímo spojeni s výrobou.

Obr. č. 4.2 – Struktura zaměstnanců společnosti BFI



Zdroj: Interní materiály BFI, 2019

Zaměstnanci, kteří se pojí přímo s výrobním procesem, jsou rozděleni do několika dalších sekcí. Je zde:

- 216 zaměstnanců, kteří zajišťují samotnou výrobu,
- 85 zaměstnanců pracujících na lakovně,
- 48 zaměstnanců, kteří působí jako skladníci,
- 10 zaměstnanců, kteří pracují na údržbě.

Zaměstnanci, kteří jsou nepřímí vůči výrobnímu procesu, jsou rozděleni také do několika pracovních sekcí, a to:

- 28 zaměstnanců jsou technici,
- 22 zaměstnanců na pozicích mistrů výroby,
- 17 zaměstnanců zastává administrativní pozice,
- 16 zaměstnanců pracuje na oddělení marketingu,
- 16 zaměstnanců pracuje na oddělení kvality,
- 12 zaměstnanců pracuje na manažerském postu,
- 10 zaměstnanců pracuje na oddělení nákupu (Interní materiály BFI).

Společnost má velmi rozvětvenou organizační strukturu. Celou společnost zastřešuje jeden generální ředitel, pod kterého spadají dva výkonní ředitelé. Pod tyto výkonné ředitele poté spadají již ředitelé konkrétních oblastí/oddělení, jako například finanční ředitel, HR manažer, manažer výroby atd. Tito ředitelé pak mají pod sebou svůj tým, který se již skládá s konkrétních pracovních pozic, např. HR manažer má pod sebou mzdovou účetní a vedoucího správy budov. Organizační strukturu společnosti je možné vidět v příloze č. 1 (Interní materiály BFI, 2019).

4.2 Historie společnosti Bike Fun International s.r.o.

Společnost BFI byla založena 27. června roku 2001, tedy před 18 lety. Logo společnosti je možno vidět na obrázku č. 4.3. Společnost je od doby založení plně vlastněna holandskými investory. Sídlo společnosti se nachází ve městě Kopřivnice, resp. konkrétně v areálu světově známé značky Tatra.

Obr.č. 4.3 – Logo společnosti BFI



Zdroj: Bike Fun (2019, s. 1)

Samotnou výrobní činnost začala společnost v lednu roku 2002 a to výrobou kol značky Superior, které jsou výjimečné svou vysokou jakostí, módním designem a značkovými komponenty.

Závěrem července 2009 koupila společnost světoznámou značku Rock Machine. Tato značka je populární díky svým sjezdovým a horským kolům.

Co se sezóny 2010 týče, ta byla pro společnost ve znamení navázání spolupráce se společností Škoda auto, a.s., Mladá Boleslav. Společnost BFI začala v rámci spolupráce pro společnost Škoda auto vyrábět jízdní kola značky Superior v Škoda auto designu.

Období roku 2015 je spojeno se značkou Frappé. Roku 2015 byla trhu představena tato nová značka, která se zaměřuje na moderní městská kola spojená s životním stylem (Bike Fun, 2019, s. 5; Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2019, s. 1).

4.3 Firemní hodnoty společnosti Bike Fun International s.r.o.

Při každém podnikání nejde pouze o konečný produkt/službu, ale také o prostředí uvnitř organizace, ve kterém je produkt/služba vytvářen. Aby toto prostředí mělo určitou vnitřní formu, je důležité mít stanoveny firemní hodnoty a řídit se jimi.

Ve společnosti BFI existuje 8 oficiálních firemních hodnot, kterými se zaměstnanci řídí. Těmito hodnotami jsou:

- **Rozumíme svým zákazníkům** – společnost klade důraz na to, znát své zákazníky spolu s jejich potřebami, na prvním místě je pro ni spokojenost zákazníka,
- **Kvalita** – BFI využívá kvalitní technologie, dbá na důkladnou montáž a pečlivou vstupní kontrolu, tedy ona kvalita je vždy nedílným prvkem všech společností využívaných výrobních procesů,
- **Finanční stabilita** – společnost disponuje dostatkem stálého kapitálu, což je zárukou, že zakázky od zákazníků odbaví vždy podle daného plánu a bez zbytečných odkladů,
- **Vnitřní procesy** – společnost zavedla a využívá moderní informační systém INFOR ERP StyleLine, což má za následek 100% záruku plnění dodacích lhůt a kvalitu produkce, resp. tedy maximální spokojenost zákazníků,
- **Rozvoj** – společnost si zakládá na nepřetržitém rozvoji, vždy se snaží nabízet více, než pouhý standard a být neustále o krok napřed, lidé ve společnosti, včetně zákazníků se mezi sebou rozvíjí vzájemně, novým nápadům a jejich následné realizaci jsou neustále „otevřené dveře“,
- **Odpovědnost** – zaměstnanci společnosti BFI jsou naučeni dotahovat věci do konce, vždy si stát za svým rozhodnutím a výsledky své práce, tedy skrze zodpovědnost každého zaměstnance je posilována důvěryhodnost celé společnosti,
- **Týmová spolupráce** – společnost si je vědoma, že za úspěchem stojí všichni společně, tedy sebe i své zákazníky společnost vnímá jako jeden tým,
- **Otevřenost** – BFI se prezentuje otevřeností, respektováním názorů ostatních a nebojácností vyjádřit individuální názor, díky tomuto jsou lidé oceňováni a uznáváni (Interní materiály BFI, 2019; Bike Fun, 2019, s. 6).

4.4 Organizace procesu hodnocení zaměstnanců z hlediska HR oddělení

Personální oddělení společnosti BFI je tvořeno třemi (s HR manažerem čtyřmi) zaměstnanci. HR manažer má pod sebou tedy dva zaměstnance, kteří se starají o HR procesy a mzdy zaměstnanců a jednoho vedoucího, který spadá pod správu a údržbu budovy. Tento vedoucí má pod sebou další tři zaměstnance.

Samotné zastřešení procesu hodnocení zaměstnanců v dané společnosti má na starosti, mimo jiné, přímo HR manažer. HR manažer má, z hlediska hodnocení zaměstnanců, na starosti tvorbu a úpravu interních směrnic a materiálů, které jsou využívány při procesu hodnocení zaměstnanců, dohlíží na organizaci a správný průběh procesu hodnocení zaměstnanců, případně je k dispozici pro dotazy a problémy při hodnocení zaměstnanců. Jako manažer má také na starosti hodnocení svých podřízených zaměstnanců z personálního oddělení.

Hodnocení zaměstnanců provádí vždy samotný přímý nadřízený zaměstnanec, který na své hodnocení se svým nadřízeným (manažer/ředitel) připraví výstupy z daného hodnocení podřízených zaměstnanců. Tento nadřízený (manažer či ředitel) má poté své hodnocení již přímo s majitelem společnosti, kde jej seznámí s výsledky hodnocení za celé své oddělení. Na tomto hodnocení s majiteli je poté řešena i problematika mezd, kdy manažeři/ředitelé na základě hodnocení navrhnou zvýšení/přidání a majitelé schvalují. Tyto informace jsou zaznamenány přímo HR manažerem, který je přítomen na všech hodnoceních s majiteli, a ten tuto informaci dále zpracovává a realizuje (Interní materiály BFI, 2019).

5 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

V této části bude popsán systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI. Bude zde popsána uplatňovaná metodika postupu hodnotitele a hodnoceného, zásady vedení hodnotícího rozhovoru, cíle, ke kterým by mělo hodnocení zaměstnanců vést, včetně výsledků a práce s nimi. Poté bude následovat praktická část práce, tedy dotazníkové šetření.

5.1 Systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI

Společnost BFI má vytvořen svůj vlastní systém hodnocení zaměstnanců, který je „ušíť“ společnosti přímo na míru. Systém má dán své cíle, metodiku postupu i práci s výsledky. Hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI probíhá vždy v období listopad až říjen, kdy jsou shromažďována data pro konečný hodnotící rozhovor, který má nejzazší termín provedení do 30. listopadu. V měsíci prosinci probíhá zhodnocení daného hodnocení zaměstnanců, které probíhalo celý rok, s majiteli firmy. Hodnocení probíhá po celý rok, za využití metody klíčových událostí, které si hodnotitel zaznamenává. Hodnocení je prováděno vždy u všech zaměstnanců. Za provedení pravidelného hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců je odpovědný nadřízený vedoucí zaměstnanec.

Hodnocení zaměstnanců v dané společnosti je výsledkem dlouhodobého, nepřetržitého, organizovaného a plánovaného sledování pracovního výkonu zaměstnance, a to v průběhu celého hodnoceného období. Hlavní, formální hodnocení zaměstnanců, je provedeno skrze hodnotící rozhovor, kterému předchází příprava hodnotitele i hodnoceného. Úkolem hodnotitele je při hodnocení vytvořit příznivou, neuspěchanou a otevřenou atmosféru, zamezit obavám a stresu hodnoceného a při tom důkladně provést hodnocení a vyjádřit konečné závěry z hodnocení. Závěry v hodnocení musí být vždy zpracovány písemně, skrze hodnotící formulář, což slouží personálnímu oddělení jako významná informace o zaměstnanci (Interní materiály BFI, 2019).

5.1.1 Metodika postupu hodnocení zaměstnanců – hodnotitel

Před samotným hodnocením musí být hodnotitel připraven na hodnocení, musí informovat hodnoceného o hodnotícím rozhovoru, provést samotný hodnotící rozhovor a zajistit záznam z hodnotícího rozhovoru.

Jako první musí hodnotitel *zajistit kvalitní přípravu* tím, že provede zhodnocení dovedností, schopností a projevů chování hodnoceného zaměstnance v souvislosti s požadavky

práce, kterou hodnocený vykonává. Smyslem tohoto zhodnocení není podat naprosto kompletní souhrn schopností zaměstnance, ale hodnotitel má za úkol zaměřit se pouze na posouzení těch vlastností a projevů, jež jsou důležité a podstatné pro výkon funkce, kterou hodnocený zaměstnanec zastává.

Pro tento účel má společnost BFI k dispozici 3 hodnotící formuláře, kde jsou speciálně, dle pozic, vypracována hodnotící kritéria. Každý z těchto formulářů je stanoven pro jinou skupinu hodnocených zaměstnanců.

První skupinou jsou tzv. *zaměstnanci D*, tedy zaměstnanci, kteří zastávají převážně manuální práci, kde obsluhují určité zařízení, či provádí práci opravářskou a údržbářskou. Tito zaměstnanci mají nastavena hodnotící kritéria dle úrovně naplňování firemních hodnot. Jsou tedy hodnoceni z pohledu týmové práce, osobní kvality, osobní odpovědnosti, orientace na výsledky, otevřenost a naslouchání, rozvoj a inovace a orientace na zákazníka. Hodnotící formulář pro tuto skupinu zaměstnanců je možno vidět v příloze č. 2.

Druhou skupinou jsou *THP zaměstnanci*, tedy zaměstnanci, kteří nejsou přímo spjati s výrobou, ale mají na starosti duševní činnost v technických, ekonomických, obchodních a výrobních sektorech. Hodnotící kritéria pro THP zaměstnance taktéž vycházejí z úrovně naplňování firemních hodnot, jsou tedy totožná s kritérii pro zaměstnance D. Navíc je u THP zaměstnanců dohlíženo na „plnění cílů aktuálního období“ a „stanovení cílů pro další období“. Hodnotící formulář pro tuto skupinu zaměstnanců THP je k dispozici v příloze č. 3.

Poslední skupinou jsou *vedoucí zaměstnanci*, čímž jsou ve společnosti myšleni zaměstnanci na manažerských a ředitelských postech. Hodnotící kritéria pro vedoucí zaměstnance taktéž vycházejí z firemních hodnot a dále jsou doplněna o manažerské kompetence (leadership a koučování, řízení pracovního výkonu, vize a strategie). Tito zaměstnanci provádí vyplňování dotazníků v anglickém jazyce. Hodnotící formulář pro tuto skupinu zaměstnanců je uveden jako příloha č. 4.

Druhým úkolem hodnotitele je ***s předstihem informovat hodnoceného zaměstnance o termínu konání hodnotícího rozhovoru***. Je doporučeno informovat hodnoceného o termínu provedení hodnotícího rozhovoru minimálně tři pracovní dny předem.

Dalším, nejstěžejnějším úkolem hodnotitele je samotné ***provedení hodnotícího rozhovoru s hodnoceným zaměstnancem***. Hodnotícího rozhovoru se účastní pouze hodnocený

zaměstnanec a hodnotící, tedy jeho nadřízený. S ohledem na efektivitu daného rozhovoru má společnost stanoveny organizační zásady samotného průběhu.

- Pro průběh hodnotícího rozhovoru je nutné zajistit klidnou místnost, kde nebudou účastníci nikým a ničím rušeni. Rozhovoru se účastní, jak již bylo řečeno, pouze hodnotitel a hodnocený. Účast třetích osob, jako je např. personální manažer, je akceptovatelná jen ve výjimečných případech, pokud to samotné hodnocení vyžaduje.
- Také je potřeba, aby si pro průběh rozhovoru zarezervoval hodnotitel dostatek času, jelikož uspěchaná atmosféra, mobilní hovory a další pracovní záležitosti jsou pro samotný rozhovor zcela neakceptovatelné.
- Dále je zapotřebí hodnocenému zaměstnanci vysvětlit cíl rozhovoru, zdůraznit podporu pro jeho další rozvoj a vyzdvihnout, že hodnotitel chce znát názor hodnoceného na všechny hodnocené skutečnosti. Důležité je uplatnit zde zásadu pochválit všude tam, kde je to možné, což vede zaměstnance k tomu, aby sám upozornil nejen na dobré projevy, ale i na problémy.
- Dále je potřeba, ze strany hodnotitele, mít připravenou stručnou osnovu samotného hodnotícího rozhovoru v bodech, které je třeba při hodnocení projednat, což napomáhá udržet téma hodnocení.
- Poté je klíčové si při hodnotícím rozhovoru dělat poznámky, protože poznámky poté usnadní hodnotiteli zápis výsledků do hodnotícího formuláře.
- V poslední řadě musí hodnotitel na konci hodnotícího rozhovoru shrnout výsledek hodnocení, k němuž hodnocení dospělo, a rekapitulovat cíle, které z hodnocení vyplynuly.

Společnost BFI si je vědoma, že hodnotící rozhovor je nejdůležitější částí systému hodnocení zaměstnanců a proto klade velký důraz na dokonalou přípravu hodnotitele.

- Hodnotitel by se měl soustředit především na průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Proto je nutné, aby měl hodnotitel vždy, během hodnocení u hodnotícího rozhovoru, k dispozici všechny potřebné informace a fakta o výkonu a jednání hodnoceného zaměstnance.
- Dále je kladem důraz na aktivní spoluúčast hodnoceného zaměstnance, čemuž hodnotitel přispěje tak, že vysvětlí hodnocenému, že hodnocení není hledání

chyb na hodnoceném, ale objektivní zhodnocení pozitivních a problémových stránek pracovního jednání zaměstnance s cílem zlepšení.

- Hodnotitel má také za úkol nezačínat hodnotící rozhovor negativními skutečnostmi. Téměř u všech zaměstnanců existují skutečnosti, které hodnotiteli dovolují začít rozhovor pozitivně.
- Poté hodnotitel musí usilovat o společné řešení problémů, jak hodnoceného, tak pracoviště a celé společnosti, což by mělo vždy vést ke společné dohodě, která se bude týkat dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje. Pro tuto skutečnost je dobré, aby hodnotitel prezentoval vlastní hodnocení a také, aby bylo uvedeno, že pro akceptovatelnost musí být všechny skutečnosti podloženy fakty. Tyto „rovné“ podmínky mají v hodnoceném vyvolat důvěru a otevřenost při řešení problémů.
- Také je pro hodnocení důležitý samotný obsah hodnotícího rozhovoru. Hodnocený zaměstnanec by se neměl dozvědět výtky a nedostatky, jež se týkají jeho pracovního výkonu až v průběhu hodnotícího rozhovoru. Vedoucí zaměstnanec musí upozorňovat zaměstnance na tyto skutečnosti již při operativním řízení po celý rok.
- Dále se musí hodnotitel vždy snažit zapojit hodnoceného zaměstnance do procesu hodnocení, aby došlo k realizaci sebehodnocení. Za nejlepší hodnocení je ve společnosti považováno takové, kdy se hodnocený zaměstnanec ztotožní se závěry z hodnocení. Proto je potřeba, aby zaměstnanec během hodnotícího rozhovoru vyjádřil své názory týkající se jeho pracovního výkonu a jednání sám.

Dalším úkolem hodnotitele, resp. vedoucího zaměstnance, je v rámci hodnocení zaměstnanců provést i **hodnocení „seniority“**, pro které je prostor v hodnotících formuláři. Hodnocení „seniority“ znamená jasnou kategorizaci zaměstnanců z hlediska kvality jejich individuálních kompetencí. V rámci jedné pozice jsou společností definovány čtyři úrovně:

- A – zaměstnanec je v zácviu nebo stávající, ovšem s potřebou pravidelné kontroly,
- B – zaměstnanec je samostatný, zapracovaný, bez potřeby pravidelné kontroly,
- C – zaměstnanec je samostatný, zapracovaný a s nadprůměrnou profesní zdatností,
- D – zaměstnanec s úrovní C, který má kompetence učit zaměstnance A a B.

V neposlední řadě je úkolem hodnotitele *zpracovat záznam z hodnotícího rozhovoru*. Je nutné, aby hodnotitel do záznamu (hodnotícího formuláře) uvedl stanovené cíle a celkové shrnutí závěrů z hodnocení (Interní materiály BFI, 2019).

5.1.2 Metodika postupu hodnocení zaměstnanců – hodnocený

Hodnocený zaměstnanec má za úkol vyplnit hodnotící formulář před hodnotícím rozhovorem, mít vyhodnoceny cíle z předešlého hodnocení, pokud nějaké jsou, vědět, na co se při hodnocení zaměřit, a samotné sebehodnocení.

Prvním úkolem hodnoceného je *vyplnění hodnotícího formuláře před hodnotícím rozhovorem*. Hodnotící formulář následně slouží jako podporující prvek pro hodnotící rozhovor, napomáhá hodnocenému si lépe uvědomit své silné a slabé stránky pracovního výkonu a jednání. Hodnotící formuláře má společnost k dispozici pro tři typy zaměstnanců (D, THP a vedoucí zaměstnanci), jak již bylo uvedeno v kapitole 5.1.1. Hodnotící formulář pro zaměstnance D jde vidět v příloze č. 2. Hodnotící formulář pro zaměstnance THP lze vidět v příloze č. 3. Hodnotící formulář pro vedoucí zaměstnance jde vidět v příloze č. 4.

Dále by si měl hodnocený zaměstnanec, v případě stanovení nápravných opatření a úkolů z minulého hodnocení, provést *vyhodnocení cílů z minulého období*. K tomuto vyhodnocení mají THP a vedoucí zaměstnanci přímo prostor v hodnotícím formuláři. Následně je splnění minulých cílů probíráno při hodnotícím rozhovoru.

Hodnocený by *měl vědět, na co se při hodnocení zaměřit*, aby zbytečně nemarnil čas hodnocením věcí, které jsou nepodstatné. Měl by se tedy, dle směrnice společnosti pro hodnocení zaměstnanců, zaměřit konkrétně na:

- hodnocení nynější pracovní činnosti,
- své pracovní úspěchy a neúspěchy,
- problémy či faktory, které ovlivňují pracovní chování a výkonnost,
- plnění úkolů, které má z minulého hodnocení,
- rezervy, které v práci má, úroveň využití všech svých znalostí, schopností a předpokladů,
- svůj názor na obsah práce, pracovních metod a způsobu řízení,
- svůj názor na možnosti vylepšení obsahu a způsobu provádění práce,
- vlastní představy o perspektivách a očekávání vzhledem k zaměstnání,
- možné požadavky na doškolení, doplnění klasifikace apod.

Dalším, velmi podstatným úkolem hodnoceného je samotné **sebehodnocení**. Hodnocený zaměstnanec se tedy zamýšlí sám nad sebou a následně se zhodnotí. Zaměstnancovo sebehodnocení je poté, při hodnotícím rozhovoru, konfrontováno s úsudkem hodnotitele. Vše je zaznamenáváno do hodnotícího formuláře. Společnost vyžaduje sebehodnocení po zaměstnancích, protože předpokládá, že sebehodnocení pomůže hodnocenému zaměstnanci předejít obranným reakcím v průběhu hodnotícího rozhovoru a zároveň podporuje jeho ochotu učit se. Sebehodnocení také umožňuje zaměstnancům vidět jejich práci či případné problémy vlastníma očima a je základnou pro diskusi při hodnotícím rozhovoru (Interní materiály BFI, 2019).

5.1.3 Hodnocení zaměstnanců THP

Pro účely této diplomové práce byla dohodnuta analýza a následná úprava systému hodnocení zaměstnanců u THP zaměstnanců společnosti BFI. Z tohoto důvodu bude tato kapitola zaměřena na popis hodnocení THP zaměstnanců.

Jak již bylo řečeno, hodnocení zaměstnanců probíhá v období listopad až říjen, kdy se jedná o metodu klíčových událostí. Hodnotitelé po tuto dobu „sledují“ zaměstnance a získávají potřebné informace pro konečný hodnotící rozhovor se zaměstnanci. Hodnotícího rozhovoru se účastní vždy hodnotitel a hodnocený zaměstnanec. Pro lepší průběh hodnotícího rozhovoru je důležité mít k dispozici hodnotící formulář, který je již z části vyplněn hodnoceným. Hodnotící rozhovory probíhají vždy s termínem provedení do 30. listopadu.

V hodnotícím formuláři pro THP zaměstnance, viz příloha č. 3, musí zaměstnanec nejprve v jeho hlavičce vyplnit své jméno a příjmení, datum, od kdy pracuje ve společnosti, středisko, kde pracuje a svou pracovní funkci. Následuje **část sebehodnocení**, což je část, kde musí hodnocený zaměstnanec odpovědět na pět otázek. Otázky jsou koncipovány následovně.

První otázka zní „*Jak jsem ve své práci šťastný?*“. Zde zaměstnanec vybírá z číselné hodnotící stupnice o rozpětí 1 – 10, kdy číslo 10 značí největší pozitivní maximum. Zaměstnanec tedy zakroužkuje na hodnotící stupnici svůj názor a následně pod otázku vepíše, proč takto hodnotil a co mu chybí k tomu, aby dosáhl maxima 10.

Dále následují tři otevřené otázky, a to „*Co se mi letos povedlo, z čeho mám největší radost?, Co bych chtěl, aby se mi povedlo příští rok?, Co potřebuji, abych dosáhl svých cílů (vzdělání, podmínky)?*“. Zde stačí písemně odpovědět a uvést svůj názor.

V poslední části sebehodnocení má zaměstnanec vyplnit úkoly, které by měl, dle jeho úsudku, splnit hodnotitel, tedy *úkoly pro hodnotitele*.

Druhou částí hodnotícího formuláře je **hodnocení úrovně naplňování firemních hodnot**, kterou vysvětluje obrázek 5.1. V hodnotícím formuláři je uvedeno 7 firemních hodnot:

- týmová práce,
- osobní kvalita,
- osobní odpovědnost,
- orientace na výsledky,
- otevřenost a naslouchání,
- rozvoj a inovace,
- orientace na zákazníka.

Obr. č. 5.1 – Příklad vysvětlení hodnocení úrovně naplňování firemních hodnot

The diagram shows a sample evaluation form for 'Týmová spolupráce' (Teamwork). It includes a title, a description of the value, a self-evaluation section with a 6-point scale, an evaluation by supervisor section with a 6-point scale, and a comment box. Green callout boxes explain the components: 'Firemní hodnota' points to the title; 'Výstup práce' points to the description; 'Pracovní schopnost, která vyplývá z firemní hodnoty' points to the behavioral traits listed; 'Sebehodnocení: vyplňuje hodnocený' points to the self-evaluation scale; 'Hodnocení nadřízeným: vyplňuje hodnotitel' points to the supervisor evaluation scale; and 'Pozorovatelné chování (to, jak se projevuje chování v praxi)' points to the list of specific behaviors.

Týmová spolupráce - všichni jsme na stejné lodi a máme společný cíl. Patříme k týmu - prohrájeme nebo uspějeme společně.	
TÝMOVÁ PRÁCE	<p>Odstraňuje interní a externí bariéry, přijímá kvalitnější rozhodnutí na základě nápadů a podnětů druhých.</p> <p>Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl.</p> <p>Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu.</p> <p>Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchů.</p> <p>Sdílí s ostatními znalosti, informace i proces učení.</p> <p>Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých.</p>
SEBEHODNOCENÍ:	<input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní
Hodnocení nadřízeným:	<input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent)
Komentář:	

Zdroj: Vlastní zpracování

Každá tato firemní hodnota, resp. výstup práce, projde sebehodnocením zaměstnance a následně i hodnocením nadřízeného (hodnotitele). Výstup práce je hodnocen pomocí slovní hodnotící stupnice, která je u sebehodnocení následující: nízké – horší průměr – průměrné – lepší průměr – velmi dobré – excelentní. U hodnocení nadřízeným je slovní hodnotící stupnice totožná. Každá z těchto firemních hodnot (výstup práce) má i prostor pro komentář, který může využít hodnotitel. Vše je s detailním popisem vidět na obrázku č. 5.1, případně v hodnotícím formuláři pro THP zaměstnance v příloze č. 3.

Následuje konečná část hodnotícího formuláře, kde je prostor pro komentář k „*plnění cílů aktuálního období*“, což vyplňuje hodnocený zaměstnanec před samotným hodnotícím rozhovorem. Následně je splnění cílů diskutováno na hodnotícím rozhovoru. Poté je v hodnotícím formuláři prostor pro „*stanovení cílů pro další období*“, což je vyplněno při hodnotícím rozhovoru jako společná dohoda hodnotitele a hodnoceného. Dále je zde místo pro „*hodnocení nadřazeným*“, kde se jedná o celkový slovní souhrn závěrů z hodnocení. Následuje „*hodnocení seniority*“, které je popsáno v kapitole 5.1.1. Dále následuje „*celkové hodnocení*“ zaměstnance, které je pomocí slovní hodnotící stupnice odstupňováno jako: nízké hodnocení – horší průměr při hodnocení – průměrné hodnocení – lepší průměr při hodnocení – velmi dobré hodnocení – excelentní hodnocení.

Posední část je pouze formální, vyplní se pouze datum konání hodnotícího rozhovoru, kde byl hodnotící formulář a celkové hodnocení diskutováno, podpis hodnotitele a podpis hodnoceného (Interní materiály BFI, 2019).

5.1.4 Zásady vedení hodnotícího rozhovoru

Ve společnosti BFI existují doporučené zásady pro vedení hodnotících rozhovorů. Tyto zásady napomáhají hodnotícímu zaměstnanci ke správnému vedení hodnotícího rozhovoru. Hodnotící zaměstnanci společnosti se při hodnocení zaměstnanců řídí těmito devíti zásadami, čímž napomáhají ke správnému průběhu hodnotícího rozhovoru a také k celému hodnocení zaměstnanců.

První zásadou je ***uvědomit si význam hodnocení pro vzájemné vztahy*** (hodnotitel a hodnocený) a ***podpora pracovního výkonu pro další období***. Tato zásada říká hodnotiteli, že pohovor je šance k ocenění dobrých stránek hodnoceného, pochvale, povzbuzení, vyjasnění si problémů týkajících se pracovního výkonu či jednání hodnoceného a popřemýšlení o další kariéře. Také tato zásada nabádá ke vzájemné výměně názorů, při kterém je dobré, aby bylo využito sebehodnocení zaměstnance jako podklad pro vzájemné srovnání názorů na jednotlivá hodnotící kritéria pracovního výkonu.

Druhou zásadou, jež společnost BFI doporučuje hodnotitelům při vedení hodnotícího rozhovoru je ***vytvoření prostředí, které podporuje příjemnou atmosféru***, jelikož je pro ni důležité, aby hodnotící rozhovor proběhl v klidné a příjemné atmosféře. Společnost si je vědoma, že hodnocení výkonu doprovází mnoho emocí, a proto je zapotřebí, ze strany hodnotitele, vynaložit potřebné úsilí k tomu, aby se hodnocení zaměstnanci v průběhu

hodnotícího rozhovoru cítili komfortně. Vytvoření prostředí s příjemnou atmosférou by mělo podpořit vstřícnost hodnoceného z pohledu zpětné vazby.

Hodnotícím je dále doporučeno **vysvětlit účel hodnocení zaměstnanců**. Zde je poukázáno na to, že hodnotící rozhovor a samotné hodnocení výkonu není pouze jednosměrná komunikace. Hodnotiteli je tedy doporučeno klást vhodně zvolené otázky za účelem vyvolání diskuse o faktech, s nimiž poté může být v rámci rozhovoru operováno. Tímto postupem hodnotitel dosáhne toho, že hodnocený zaměstnanec vysvětlí, jak svou práci vnímá a které faktory výkonnosti považuje za důležité.

Další zásadou je **dobrá příprava na hodnocení**. Hodnotiteli se doporučuje si řádně prostudovat záznam z minulého hodnocení a promyslet si, co bude dobré sdělit z hlediska vývoje zaměstnance za hodnocené období, z hlediska kvalifikace, chování apod. Je dobré zjistit, či dochází ke zlepšení/zhoršení oproti minulému období. Zde je také potřeba zaměřit se na splnění úkolů z předešlého hodnocení, připravit úkoly pro další období a promyslet další rozvoj zaměstnance.

Pro vedení hodnotícího rozhovoru je dále doporučeno **diskusi zaměřit na pracovní chování**, nikoliv na osobnost hodnoceného. Pokud se hodnotící nezaměří na pracovní chování, tak může dojít k nechtěnému atakování osobnosti zaměstnance. Hodnotitel by tedy neměl mluvit o tom, že zaměstnance má za méně schopného, málo pracovitého, nedůsledného, nespolehlivého apod. Je potřeba diskutovat s hodnoceným o jeho pracovním chování a být nápomocen při hledání řešení problému.

Následující zásadou hodnotícího rozhovoru je **podpoření hodnocení příklady**. Je tedy dobré při hodnocení uvádět konkrétní příklady, které pomohou přesněji vyjádřit, jak chování zaměstnance v určitých případech ovlivňuje jeho pracovní výkon. Tento postup je lepší, než když hodnotící uvádí jen to, co je špatné.

Dále je u hodnotícího rozhovoru potřeba **naslouchat hodnocenému**. Hodnotitel by měl dát hodnocenému dostatek prostoru k vyjádření všech názorů a nepřerušovat ho. Je důležité dávat najevo zájem a povzbuzovat hodnoceného k hovoru. Pokud dojde i na neoprávněnou kritiku chování či osoby hodnotitele hodnoceným, tak je třeba si ji vyslechnout a zvážit výhrady či výtky vůči ní.

Jako další je ve společnosti BFI zásada **uplatňování pozitivní i negativní zpětné vazby**. Při hodnocení výkonu není dobré, když je hodnotitel pouze negativní, ačkoliv je smyslem

odhadnout nedostatky za účelem jejich odstranění a zvýšení výkonu. Při hodnocení se tedy musí objevit i ocenění toho dobrého, co zaměstnanec v průběhu hodnoceného období vykonal. Předpokládá se, že pozitivní i negativní zpětná vazba pomůže hodnocenému zaměstnanci pochopit jeho pracovní výkon, tak jak ho vidí hodnotitel.

V poslední řadě je nutné *přesvědčit se o tom, že hodnocení zaměstnanci správně pochopili vzájemnou diskusi*. V závěru hodnocení je dobré vyzvat zaměstnance ke shrnutí toho podstatného, co bylo diskutováno jako důležité pro zlepšení jeho pracovního výkonu. Tento krok slouží pro vzájemné ověření správného pochopení dalších možností zvyšování pracovního výkonu (Interní materiály BFI, 2019).

5.1.5 Cíle hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI je proces, který má své vytyčené cíle. Cílem hodnocení zaměstnanců v dané společnosti tedy je:

- stanovení úrovně pracovního výkonu, kvality práce a zjištění výkonnostního potenciálu zaměstnance,
- rozpoznání silných a slabých stránek zaměstnance,
- skrze zpětnou vazbu motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu,
- zaměření zaměstnance na pracovní úkoly a cíle,
- umožnění zaměstnanci zlepšit pracovní výkon, pokud má ve výkonu rezervy a předpoklady k rozvoji,
- určení konkrétních požadavků, které povedou ke zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu a jako závěr z hodnocení stanovit zaměstnanci cíle pro příští období,
- opatření informací pro odměňování dle individuálního pracovního výkonu,
- identifikování potřeb v rámci zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího pracovního postupu,
- zvýšení úrovně a účinnosti motivace k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíly společnosti a zvýšení loajality k zaměstnavateli,
- získání informací týkající se názorů zaměstnanců a faktorů (ne)spokojenosti (Interní materiály BFI, 2019).

5.1.6 Výsledky hodnocení zaměstnanců a práce s nimi

Samotné výsledky hodnocení zaměstnanců mají ve společnosti BFI několikanásobné využití. Nutným předpokladem účinného hodnocení zaměstnanců je jeho spojitost se systémem

odměňování. Hodnocení zaměstnanců tedy slouží jako podklad pro odměňování zaměstnanců. Úkolem vedoucího zaměstnance či nadřízeného manažera je dbát na to, aby bylo hodnocení zaměstnance v souladu s výší jeho mzdy. U jednotlivých zaměstnanců jsou dle výsledků hodnocení („seniority“, které bylo vysvětleno výše) odstupňovány mzdy (pomocí tarifní třídy), což slouží k zajištění diferenciací mezi hodnocenými zaměstnanci. Tato diferenciací je ve společnosti zavedena z důvodu zvýšení motivační účinnosti hodnocení.

Dále jsou výsledky hodnocení zaměstnanců využívány vedoucím zaměstnancem, manažerem nadřízeného vedoucího zaměstnance, personálním manažerem a majitelem firmy. Vedoucí zaměstnanec využívá výsledky hodnocení pro samotnou práci se zaměstnanci, jejich motivaci, jako přehled o jednotlivcích, pro vzájemné porovnání zaměstnanců, pro zjištění míry úspěšnosti jednotlivých hodnotících kritérií apod. Manažerovi nadřízenému vedoucím zaměstnancům slouží výsledky jako přehled týkající se hodnocení pracovišť, resp. celku, za který nese zodpovědnost. Personální manažer používá výsledky hodnocení jako podklad pro zpracovávání výsledků kompletně za celou společnost a k dalším analýzám, které jsou potřeba. Majitel společnosti pracuje s výsledky hodnocení při aktualizaci systému odměňování zaměstnanců, který je se systémem hodnocení zaměstnanců úzce provázán (Interní materiály BFI, 2019).

5.2 Dotazníkové šetření

Jako každý proces, tak i proces hodnocení zaměstnanců potřebuje zpětnou vazbu. Pro zjištění zpětné vazby týkající se zmíněného procesu hodnocení zaměstnanců byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Dané dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti BFI v měsíci březen 2019, trvalo přesně týden a zúčastnilo se ho celkem 112 zaměstnanců (resp. 98). Jak již bylo nastíněno, dotazníkové šetření bylo určeno THP zaměstnancům, se kterými bylo spolupracováno. Dotazníky byly sestaveny tak, aby byly pro THP zaměstnance co nejvíce časově nenáročné, přehledné a srozumitelné. V dotaznících jsou použity otázky identifikační, filtrační, uzavřené a polouzavřené.

K šetření byly použity dva anonymní dotazníky, které byly předem konzultovány s HR manažerem společnosti. První dotazník obsahuje 22 otázek, které jsou určeny hodnoceným zaměstnancům. V tomto dotazníku jsou tři otázky identifikačního charakteru, jedna otázka filtrační, dvanáct uzavřených a sedm polouzavřených otázek. Dotazník je možno vidět v příloze č. 5.

Druhý dotazník obsahuje celkem 19 otázek a je určen hodnotícím zaměstnancům, tedy hodnotitelům. V tomto dotazníku jsou také tři otázky identifikačního charakteru a jedna otázka filtrační. Dále dotazník obsahuje osm uzavřených a sedm polouzavřených otázek. Dotazník je k dispozici jako příloha č. 6.

Dotazníkové šetření proběhlo online formou, kdy autorka zaslala online dotazníky s předpřipraveným textem e-mailu HR manažerovi. HR manažer poté zajistil rozeslání těchto dotazníků s prosbou o vyplnění příslušným zaměstnancům. Dotazník pro hodnocené zaměstnance byl rozeslán celkem 75 zaměstnancům na THP pozicích. Dotazník pro zaměstnance hodnotitele byl rozeslán celkem 37 zaměstnancům, kteří mají na starosti hodnocení THP zaměstnanců. Celkem byly tedy dotazníky dány k dispozici 112 THP zaměstnancům společnosti BFI.

5.2.1 Výzkumné otázky

Před samotným provedením dotazníkového šetření byly stanoveny tři výzkumné otázky, které jsou v souladu s cílem této práce. Cílem této diplomové práce je úprava současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, kdy tyto úpravy budou navrženy na základě analýzy teoretických poznatků a analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců za využití dotazníkového šetření.

Na tři výzkumné otázky bylo odpovězeno na základě analýzy výsledků odpovědí v dotazníkovém šetření pro hodnocené a hodnotitele.

Výzkumné otázky jsou následující:

Otázka č. 1 – Znájí hodnocení zaměstnanci společnosti BFI systém hodnocení zaměstnanců?

Otázka č. 2 – Jaké jsou nedostatky systému hodnocení zaměstnanců, resp. v čem je potřeba systém hodnocení zaměstnanců vylepšit?

Otázka č. 3 – Provádí hodnotitel hodnocení zaměstnanců správně, dle předepsaných zásad společnosti?

5.2.2 Výstup z dotazníkového šetření

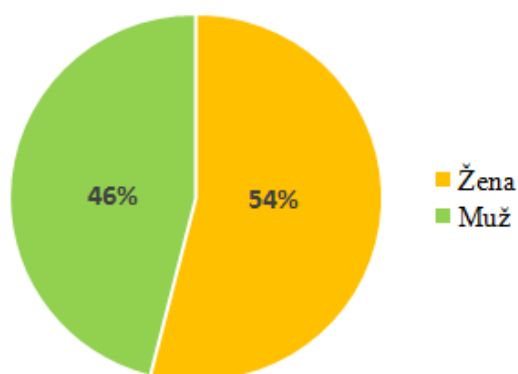
V úvodu obou dotazníků bylo napsáno úvodní slovo, které se týkalo představení autorky, vysvětlení cíle dotazníkového šetření, požádání zaměstnanců o vyplnění dotazníků, včetně zmínky o anonymitě dotazníku a využití dotazníku. Daného dotazníkového šetření se z celkového počtu 75 hodnocených zaměstnanců a 37 hodnotitelů, kterým byly zaslány online dotazníky, zúčastnilo 67 (89%) hodnocených zaměstnanců a 31 (84%) hodnotitelů.

Po ukončení dotazníkového šetření byly odpovědi prozkoumány, seříděny a porovnány z hlediska hodnocených a hodnotitelů. Výstupy z daného šetření jsou okomentovány a graficky zobrazeny níže. K výstupům z dotazníkového šetření jsou také vytvořeny kontingenční tabulky, které třídí hodnotitele a hodnocené zaměstnance dle pohlaví a odpracované doby ve společnosti. Kontingenční tabulky k dotazníkovému šetření hodnocených zaměstnanců jsou k dispozici v příloze č. 7. Kontingenční tabulky týkající se dotazníkového šetření hodnotitelů je možno vidět v příloze č. 8.

Pohlaví respondentů

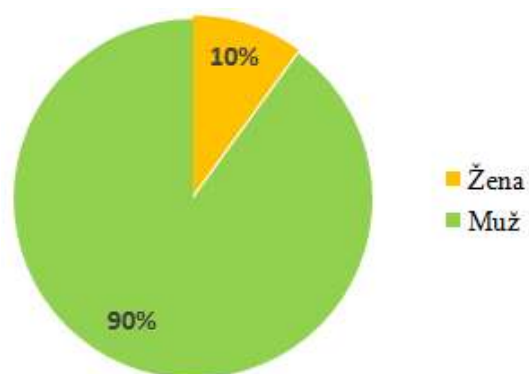
První otázka (otázka č. 1), která byla položena jak hodnoceným zaměstnancům, tak hodnotitelům zněla: „**Jaké je vaše pohlaví?**“. Za využití této identifikační otázky bylo zjištěno, že se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 36 (54%) hodnocených žen a 31 (46%) hodnocených mužů. Hodnotitelů se zúčastnilo celkem 28 (90%) mužů a 3 (10%) ženy. Grafické vyjádření odpovědí na tuto otázku je možno vidět v grafu č. 5.1 a grafu č. 5.2.

Graf č. 5.1 – Pohlaví hodnocených zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.2 – Pohlaví zaměstnanců hodnotitelů

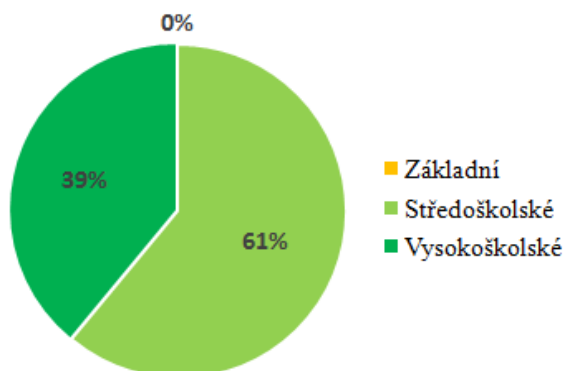


Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělání respondentů

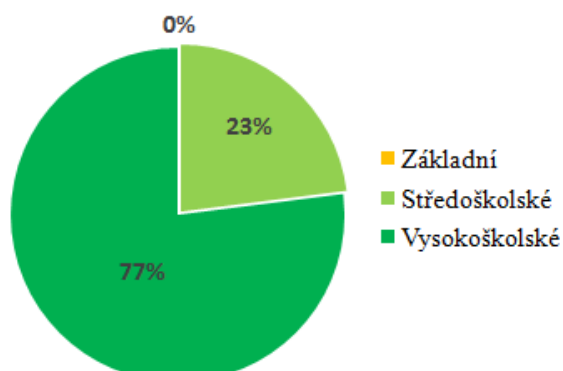
Druhou otázkou (otázka č. 2) v dotaznících byla také otázka identifikačního charakteru, která zněla: „*Jaké je Vaše vzdělání?*“. Na otázku odpovědělo celkem 67 (89%) hodnocených zaměstnanců a 31 (84%) hodnotitelů. U této otázky měli respondenti vybrat pouze nejvyšší dosažené vzdělání. Ukázalo se, že daní respondenti mají vždy středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, základní nebylo uvedeno ani jednou (0%). Ve společnosti je tedy k dispozici 41 (61%) středoškolsky a 26 (39%) vysokoškolsky vzdělaných hodnocených zaměstnanců, viz graf č. 5.3. Z hodnotitelů uvedlo 7 (23%) zaměstnanců středoškolské a 24 (77%) zaměstnanců vysokoškolské vzdělání, viz graf č. 5.4. Z těchto výsledků lze tedy řídit, že hodnotitelé mají kvalitní vzdělanostní úroveň a náleží jim právo hodnotit své podřízené zaměstnance, kteří mají také dobrou úroveň vzdělání.

Graf č. 5.3 – Vzdělanost zaměstnanců (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.4 – Vzdělanost zaměstnanců (hodnotitel)



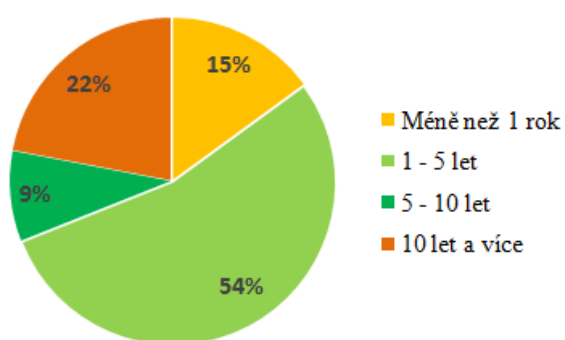
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpracovaná doba ve společnosti

Třetí otázkou (otázka č. 3) byla zároveň poslední identifikační otázka v obou dotaznících, její znění bylo: „***Jak dlouho pracujete ve společnosti BFI?***“. Účelem této otázky bylo zjistit, jak dlouho pracují daní respondenti ve společnosti a tedy relevantnost výzkumu vzhledem k odpracované době zaměstnanců ve společnosti BFI. Na otázku odpovědělo celkem 67 (89%) hodnocených zaměstnanců a 31 (84%) hodnotitelů. Ukázalo se, že THP zaměstnanců, kteří jsou v pozici hodnocených, pracuje ve společnosti 10 (15%) méně než rok, 36 (54%) zaměstnanců pracuje ve společnosti v rozmezí 1 – 5 let, 6 (9%) zaměstnanců je ve společnosti 5 – 10 let a 15 (22%) zaměstnanců pracuje ve společnosti 10 let a více, viz graf č. 5.5. Vzhledem k výsledkům hodnocených zaměstnanců lze tedy říct, že je výzkum z hlediska odpracované doby zaměstnanců ve společnosti relevantní.

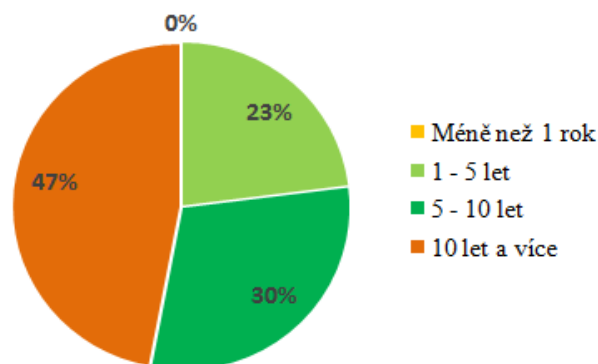
Stejnou otázku měli v dotaznících také hodnotitelé, kteří významně potvrdili relevantnost výzkumu vzhledem k odpracované době ve společnosti. Nikdo (0%) z hodnotitelů nepracuje ve společnosti méně než 1 rok, 7 (23%) hodnotitelů je ve společnosti 1 – 5 let, 9 (30%) hodnotitelů pracuje ve společnosti 5 – 10 let a nejvíce hodnotitelů (15, tedy 47%) pracuje ve společnosti 10 let a více, viz graf č. 5.6. Jde tedy říci, že většina hodnotitelů pracuje ve společnosti řádnou dobu na to, aby znali systém hodnocení zaměstnanců a mohli hodnotit své podřízené.

Graf č. 5.5 – Odpracovaná doba ve společnosti (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.6 – Odpracovaná doba ve společnosti (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování

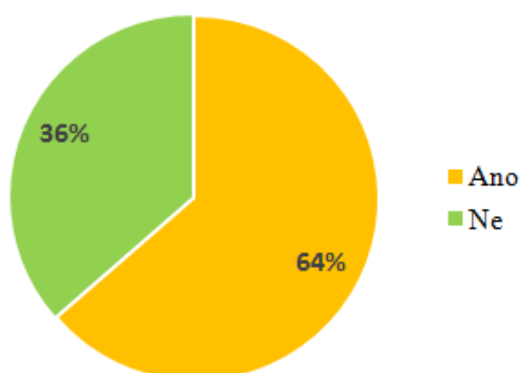
Znalost systému hodnocení zaměstnanců

Následovala otázka (otázka č. 4): „***Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI?***“. Tato otázka byla uzavřeného charakteru, kdy mohl respondent zvolit pouze

možnost ano nebo ne. Na otázku odpovědělo celkem 67 (89%) hodnocených zaměstnanců a 31 (84%) hodnotitelů. Větší část (43, resp. 64%) hodnocených zaměstnanců zná systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti. Zbylí zaměstnanci (24, resp. 36%) hodnotící systém neznají. Výsledky je možno vidět v grafu č. 5.7.

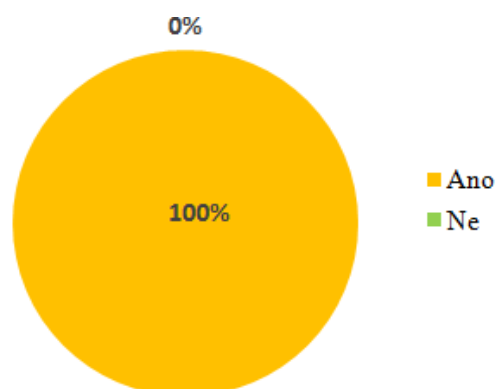
Všech 31 (100%) hodnotitelů na otázku odpovědělo, že systém hodnocení zaměstnanců znají, viz graf č. 5.8. Tyto výsledky jsou pozitivní, jde tedy říci, že hodnotitelé jsou v dané oblasti zodpovědní profesionálové.

Graf č. 5.7 – Znalost systému hodnocení zaměstnanců (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.8 – Znalost systému hodnocení zaměstnanců (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování

Účast na hodnotícím rozhovoru

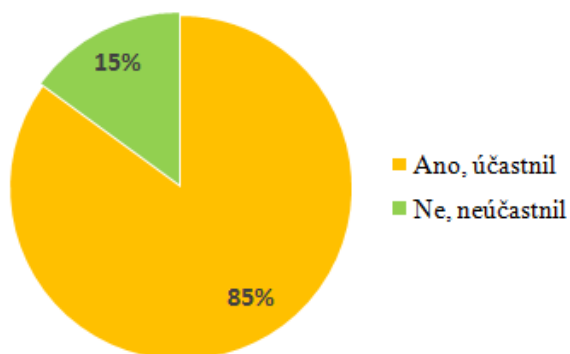
Pátá otázka v pořadí u dotazníku pro hodnocené zaměstnance (otázka č. 5) zněla: „*Účastnil jste se někdy hodnotícího rozhovoru jako hodnocený ve společnosti BFI?*“. V dotazníku pro hodnotitele byla položena téměř totožná otázka (otázka č. 5), a to: „*Účastnil jste se někdy hodnotícího rozhovoru jako hodnotící ve společnosti BFI?*“. Obě tyto otázky byly filtračního charakteru. Jejich úkolem bylo nechat pokračovat v dotazníkovém šetření jen ty zaměstnance, kteří se hodnotícího rozhovoru a tedy celého hodnocení někdy v minulosti zúčastnili.

Hodnocených zaměstnanců, jak je vidět v grafu č. 5.9, se z 67 zúčastnilo, a tedy pokračovalo v dotazníkovém šetření 57 (85%) hodnocených. Hodnotícího rozhovoru se nikdy nezúčastnilo 10 (15%) hodnocených zaměstnanců. Těchto 10 zaměstnanců dále nepokračovalo v dotazníkovém šetření, online dotazník je automaticky přesunul na konec dotazníku, kdy jim bylo poděkováno za věnovaný čas. Všichni zúčastnění hodnotitelé, jak je vidět v grafu č. 5.10,

odpověděli na danou otázku kladně, tedy všech 31 (100%) hodnotitelů se již zúčastnilo hodnotícího rozhovoru a celého systému hodnocení v pozici hodnotitele.

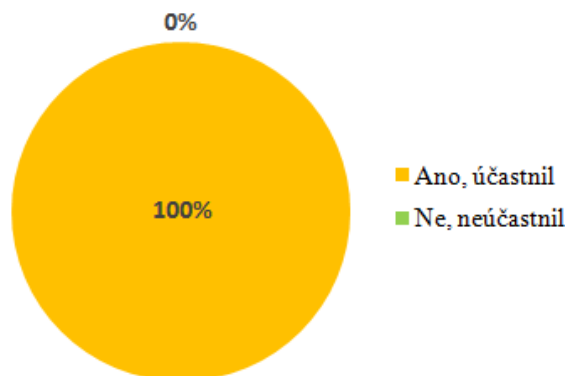
Dále v dotazníkovém šetření pokračovalo celkem 57 (nových 100%) hodnocených zaměstnanců a 31 zaměstnanců hodnotitelů.

Graf č. 5.9 – Účast na hodnocení
zaměstnanců (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.10 – Účast na hodnocení
zaměstnanců (hodnotitel)



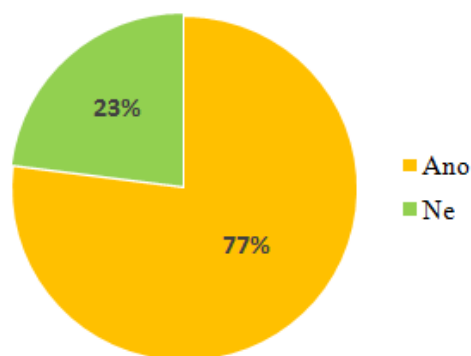
Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlení cíle

Následovala uzavřená otázka (otázka č. 6), která byla hodnoceným zaměstnancům položena ve znění: **„Byl Vám předem vysvětlen cíl hodnotícího rozhovoru a celého systému hodnocení zaměstnanců?“** Touto otázkou bylo zjištěno, že z celkového počtu 57 (100%) hodnocených zaměstnanců, kteří již někdy prošli hodnotící systém, byl cíl vysvětlen 44 (77%) zaměstnancům, 13 (23%) zaměstnanců odpovědělo, že jim nebyl předem vysvětlen cíl hodnocení ani hodnotícího rozhovoru. Výsledky jsou graficky znázorněny v grafu č. 5.11.

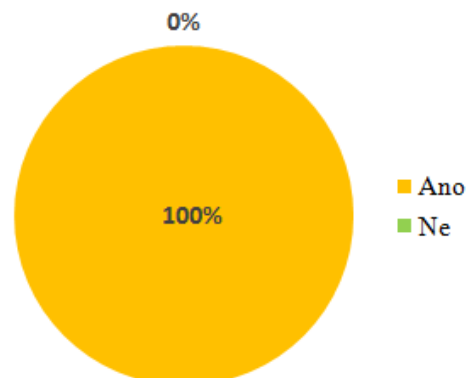
Hodnotitelům byla položena podobná otázka (otázka č. 6) ve znění: **„Znáte cíle hodnotícího rozhovoru a celého systému hodnocení zaměstnanců?“**. Všechny 31 (100%) hodnotitelů, jak je vidět v grafu č. 5.12, na tuto otázku odpovědělo kladně, lze tedy předpokládat, že cíle opravdu znají.

Graf č. 5.11 – Znalost cílů hodnocení
zaměstnanců (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.12 – Znalost cílů hodnocení
zaměstnanců (hodnotitel)



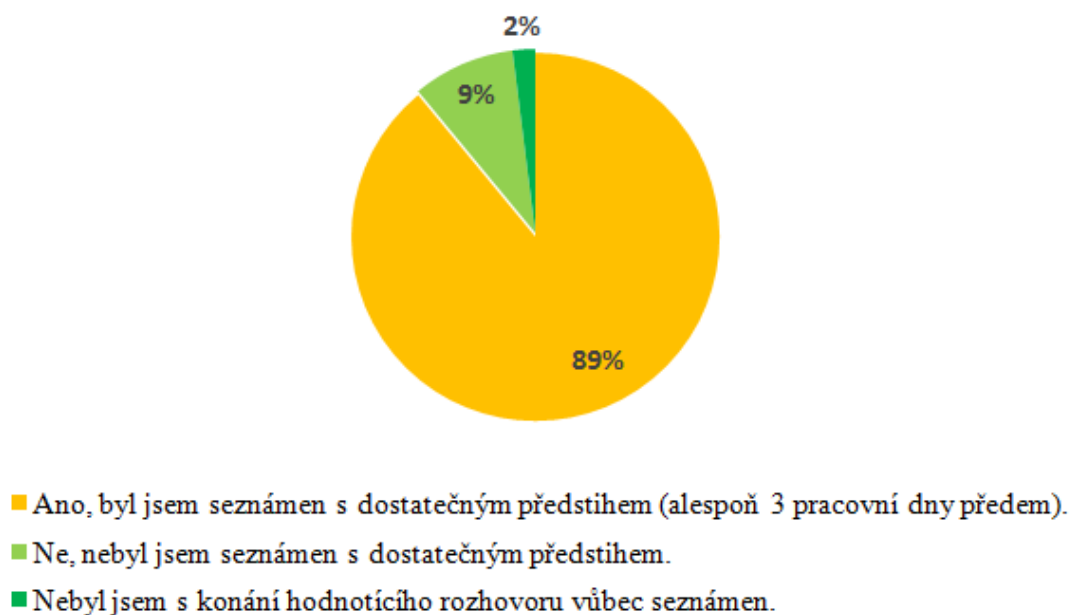
Zdroj: Vlastní zpracování

Včasné informování o konání hodnotícího rozhovoru

Další uzavřená otázka se týkala pouze dotazníkového šetření hodnocených zaměstnanců (otázka č. 7). Pomocí otázky „*Byl jste včas seznámen s termínem a časem konání hodnotícího rozhovoru?*“ bylo zjištěno, zda hodnotitelé včas informují hodnocené zaměstnance o konání hodnotícího rozhovoru.

Na tuto otázku odpovědělo 51 (89%) hodnocených zaměstnanců pozitivně, tedy, že je hodnotitel seznamuje s termínem a časem konání hodnotícího rozhovoru s dostatečným předstihem (alespoň 3 pracovní dny předem). Díky tomuto včasnému informování zaměstnanců o konání hodnotícího rozhovoru mají hodnocení zaměstnanci prostor pro vlastní přípravu na rozhovor. 5 (9%) hodnocených zaměstnanců uvedlo, že nebyli seznámeni s dostatečným předstihem a 1 (2%) zaměstnanec uvedl, že nebyl s konáním hodnotícího rozhovoru vůbec seznámen. Grafické znázornění odpovědí je možno vidět v grafu č. 5.13.

Graf č. 5.13 – Včasné informování o konání hodnotícího rozhovoru (hodnocený)



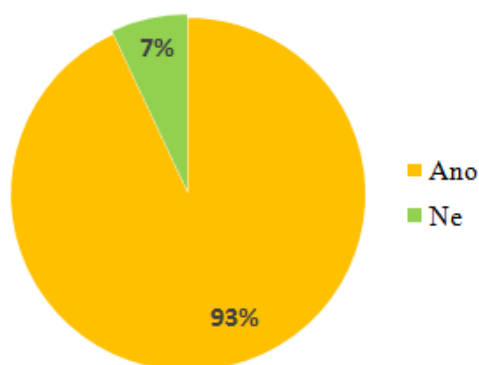
Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnotící místnost

V dotaznících následovala otázka týkající se zajištění klidné a příjemné místnosti pro konání hodnotícího rozhovoru, resp. hodnocení. Hodnocení zaměstnanci odpovídali na otázku (otázka č. 8) ve znění: „*Byla pro hodnotící rozhovor zajištěna klidná a příjemná místnost?*“. 53 (93%) hodnocených zaměstnanců odpovědělo ano a 4 (7%) hodnocených zaměstnanců odpovědělo záporně. U těchto 4 zaměstnanců lze předpokládat, že se jedná o výjimku nebo, že mají hodnocení zaměstnanci jiné představy o klidné a příjemné místnosti než hodnotitel. Grafické znázornění je k dispozici v grafu č. 5.14.

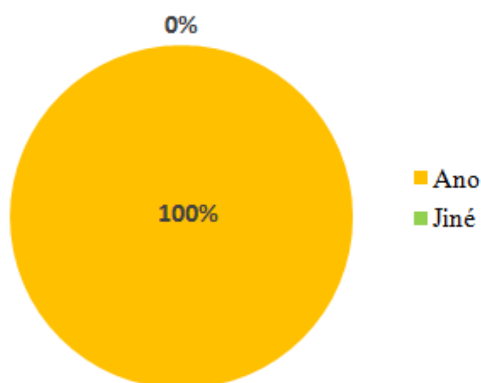
Hodnotícím zaměstnancům byla tato otázka (otázka č. 7) položena obdobně s menšími změnami a polouzavřeným charakterem. Otázka zněla takto: „*Zajistil jste pro hodnotící rozhovor klidnou a příjemnou místnost? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).*“. Všechny 31 (100%) hodnotitelů u této otázky uvedlo odpověď ano, tedy že se postarali o zajištění klidné a příjemné místnosti pro průběh hodnotících rozhovorů, viz graf č. 5.15.

Graf č. 5.14 – Zajištění klidné a příjemné
místnosti (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.15 – Zajištění klidné a příjemné
místnosti (hodnotitel)



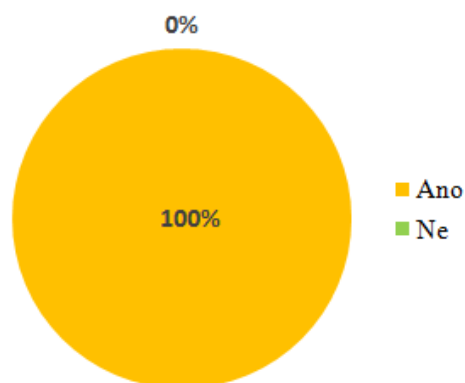
Zdroj: Vlastní zpracování

Atmosféra hodnotícího rozhovoru

Další otázkou v dotaznících byla otázka týkající se atmosféry hodnotícího rozhovoru. Hodnoceným zaměstnancům byla otázka (otázka č. 9) položena jako uzavřená a takto: **„Byla pro hodnotící rozhovor zajištěna příznivá, neuspěchaná a otevřená atmosféra?“**. Všechny 57 (100%) hodnocených zaměstnanců zde uvedlo ano, tedy byla zajištěna příznivá, neuspěchaná a otevřená atmosféra hodnotícího rozhovoru.

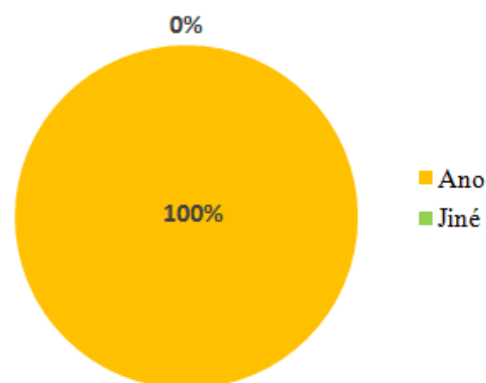
Hodnotitelům byla tato otázka (otázka č. 8) položena obdobně a v polouzavřeném charakteru. Znění otázky bylo: **„Vytváříte pro hodnotící rozhovor příznivou, neuspěchanou a otevřenou atmosféru? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).“**. Z celkových 31 hodnotitelů odpověděli všichni (100%) ano, tedy že všichni vytváří příznivou, neuspěchanou a otevřenou atmosféru. Na tuto otázku nereagovali hodnocení zaměstnanci ani hodnotitelé záporně. Dle výsledků lze tedy konstatovat, že atmosféra hodnotících rozhovorů je ve společnosti BFI na nejvyšší možné úrovni.

Graf č. 5.16 – Atmosféra hodnotícího rozhovoru (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.17 – Atmosféra hodnotícího rozhovoru (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování

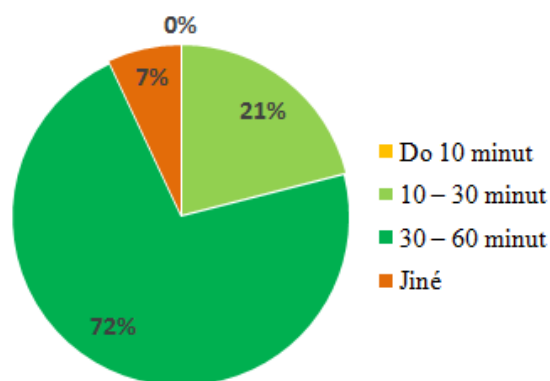
Čas hodnotícího rozhovoru

Následovala polouzavřená otázka týkající se času hodnotícího rozhovoru. Hodnoceným zaměstnancům byla otázka (otázka č. 10) položena ve znění: „*V jakém časovém horizontu probíhal hodnotící rozhovor? (Pokud trval 60 minut a více, uveďte do odpovědi „jiné“ přibližný čas, prosím).*“. Žádný (0%) hodnocený zaměstnanec nevybral možnost do 10 minut, 12 (21%) hodnocených zvolilo možnost, že jejich hodnotící rozhovor trval v časovém intervalu 10 – 30 minut. Nejvíce hodnocených zaměstnanců (41, resp. 72%) vybralo možnost trvání hodnotícího rozhovoru v čase 30 – 60 minut. Možnost „jiné“ byla vybrána 4 (7%) hodnocenými zaměstnanci, kteří ale do odpovědi nic neuvedli, lze tedy předpokládat, že hodnotící rozhovor trval přes 60 minut. Grafickou analýzu odpovědí lze vidět v grafu č. 5.18.

Hodnotitelům byla položena podobná otázka (otázka č. 9) následně: „*V jakém časovém horizontu obvykle probíhá hodnotící rozhovor, pokud jste v pozici hodnotitele? (Pokud probíhá déle, než 60 minut, uveďte do odpovědi „jiné“ přibližný čas, prosím).*“. Výsledky vyšly obdobně jako u odpovědí hodnocených zaměstnanců. Odpověď trvání do 10 minut uvedl pouze 1 (4%) hodnotitel, 10 – 30 minut uvedli 4 (12%) hodnotitelé, 30 – 60 minut zvolilo 25 (80%) hodnotitelů a možnost „jiné“ zvolil 1 (4%) hodnotitel, viz graf č. 5.19. Do možnosti „jiné“ uvedl hodnotitel dobu trvání hodnotícího rozhovoru v rozmezí 1 – 1,5 hodiny.

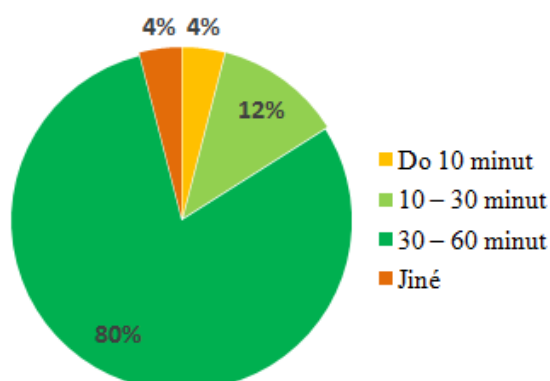
Obecně lze tedy říci, že doba trvání hodnotícího rozhovoru ve společnosti je 30 – 60 minut, což je adekvátní čas pro vyjádření názorů hodnoceného, hodnotitele a celkové zhodnocení hodnoceného zaměstnance.

Graf č. 5.18 – Čas hodnotícího rozhovoru (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.19 – Čas hodnotícího rozhovoru (hodnotitel)

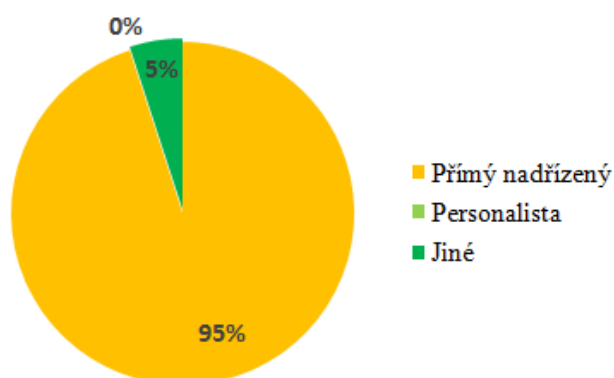


Zdroj: Vlastní zpracování

Kdo hodnotí

Jako další byla, pouze hodnoceným zaměstnancům, položena polouzavřená otázka (otázka č. 11) ve znění: „*Kdo Vás hodnotí? (Pokud Vás hodnotí hodnotitel zde neuvedený, uveďte do odpovědi „jiné“ kdo, prosím).*“. Účelem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci ví, kdo je jejich hodnotitel. Většina (54, resp. 95%) hodnocených zaměstnanců ví, že jejich hodnotitelem je přímý nadřízený. Možnost „personalista“ nezvolil nikdo (0%). Odpověď „jiné“ zvolili 3 (5%) hodnocení zaměstnanci, přičemž do odpovědi neuvedli, kdo je hodnotí. Přehled odpovědí je možno vidět v grafu č. 5.20. Vzhledem k výsledným odpovědím lze říci, že zaměstnanci ví, kdo má je jejich hodnocení na starosti.

Graf č. 5.20 – Kdo hodnotí hodnoceného zaměstnance (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Příprava hodnocených zaměstnanců na hodnotící rozhovor

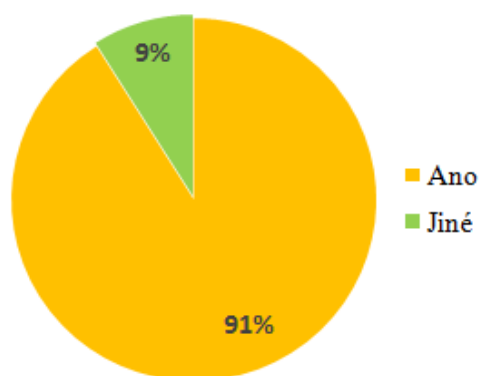
Další obdobně položená otázka hodnoceným i hodnotitelům byla zaměřena na připravenost hodnocených zaměstnanců na hodnotící rozhovor. Hodnocení zaměstnanci měli

polouzavřenou otázku (otázka č. 12) uvedenou následně: **„Připravujete se na hodnotící rozhovor? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).“**. Celkem 52 (91%) hodnocených zaměstnanců odpovědělo, že se připravuje na hodnotící rozhovor. Odpověď „jiné“ zvolilo 5 (9%) zaměstnanců, kdy v této odpovědi 2 zaměstnanci nic neuvedli. Tři zaměstnanci do odpovědi „jiné“ uvedli, že se nepřipravují z důvodu vyčerpání, nedostatku času či, že zapomněli na samotný hodnotící rozhovor. Výsledky jsou uvedeny v grafu č. 5.21.

Podobnou otázku, která se týkala přípravy hodnocených zaměstnanců na hodnotící rozhovor, dostali také hodnotitelé, aby bylo vidět porovnání obou stran zúčastněných. Hodnotitelům byla položena uzavřená otázka (otázka č. 11) ve znění: **„Jsou hodnocení zaměstnanci připraveni na hodnotící rozhovor?“**. Celkem 20 (65%) hodnotitelů považuje hodnocené zaměstnance za připravené na hodnotící rozhovor, 5 (16%) hodnotitelů uvedlo možnost „spíše ano“, kdy se tedy předpokládá, že zaměstnanci jsou připraveni, ale ne dostatečně. Dále uvedli 4 (13%) hodnotitelé možnost „spíše ne“ a 2 (6%) hodnotitelé možnost „ne“. Grafické znázornění výsledných odpovědí je k dispozici v grafu č. 5.22.

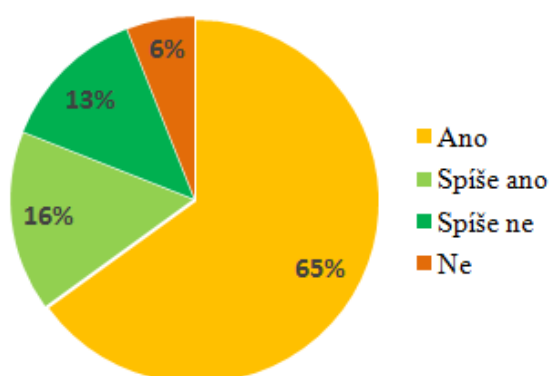
U těchto dvou otázek lze tedy konstatovat, že většina hodnocených zaměstnanců dochází na hodnotící rozhovor připravena. Hodnotitelům, kteří mají zaměstnance, jež se na hodnotící rozhovor dostaví nepřipraveni, doporučuji ujasnit zaměstnancům všechny věci, které by měli mít připraveny na hodnotící rozhovor, včetně vysvětlení skutečnosti, že tato příprava je jen pro jejich dobro, resp. pro lepší průběh hodnocení.

Graf č. 5.21 – Připravenost hodnocených zaměstnanců (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.22 – Připravenost hodnocených zaměstnanců (hodnotitel)



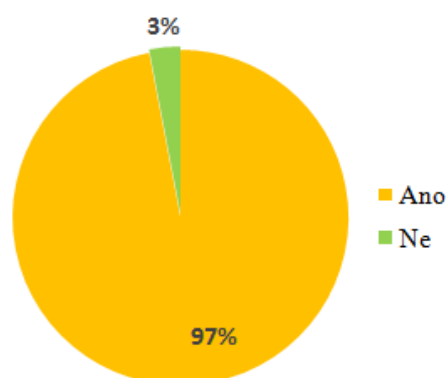
Zdroj: Vlastní zpracování

Příprava hodnotitelů na hodnotící rozhovor

Další, téměř totožná otázka, byla položena opět hodnoceným i hodnotitelům. Otázka byla tentokrát zaměřena na připravenost hodnotitelů na hodnotící rozhovor. Hodnocení zaměstnanci byli tázáni na uzavřenou otázku (otázka č. 13): „***Byl Váš hodnotitel připraven na hodnotící rozhovor s Vámi? (Měl k dispozici potřebné informace a podklady).***“. Celkem 55 (97%) zaměstnanců zvolilo odpověď „ano“, tedy že byl jejich hodnotitel připraven na hodnotící rozhovor. Pouze 2 (3%) zaměstnanci odpověděli, že jejich hodnotitel nebyl připraven na hodnotící rozhovor. Výsledky dané otázky jsou k dispozici v grafu č. 5.23.

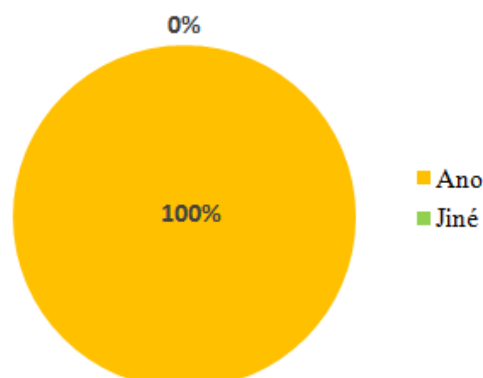
Hodnotitelům byla daná otázka (otázka č. 10) položena ve znění: „***Připravujete se na hodnotící rozhovor s hodnoceným? (Máte k dispozici potřebné informace a podklady). (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).***“. Všechny 31 (100%) zúčastněných hodnotitelů zde odpovědělo, že se na hodnotící rozhovor připravuje, viz graf č. 5.24. Žádný (0%) z hodnotitelů tedy nepodceňuje přípravu.

Graf č. 5.23 – Připravenost hodnotitelů (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.24 – Připravenost hodnotitelů (hodnotitel)



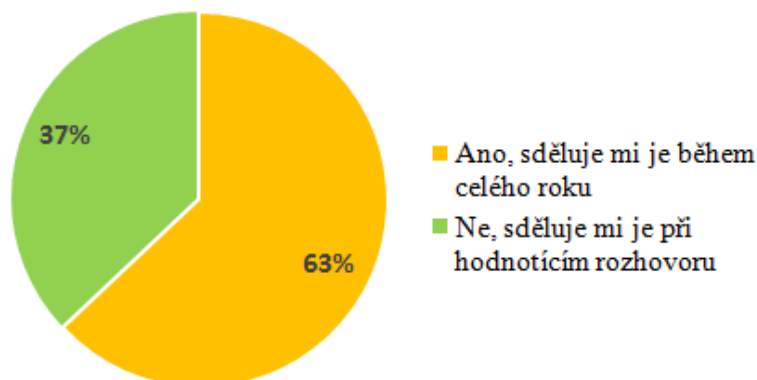
Zdroj: Vlastní zpracování

Sdělování připomínek, výtek a pochval během roku

Následující otázka byla položena pouze hodnoceným zaměstnancům. Tato uzavřená otázka (otázka č. 14) zněla: „***Sděluje Vám nadřízený (hodnotitel) připomínky, výtky a pochvaly i během roku nebo je s Vámi probírá jen při hodnotícím rozhovoru?***“. Účelem této otázky bylo zjistit, jestli jsou hodnotitelé féroví a celé hodnocení pro ně není pouze záležitost měsíce říjen – listopad, kdy probíhají hodnotící rozhovory. Z celkového počtu 57 (100%) hodnocených zaměstnanců zde uvedlo 36 (63%) zaměstnanců, že jim hodnotitel sděluje připomínky, výtky a pochvaly během celého roku. Zbýlých 21 (37%) zaměstnanců uvedlo, že

jím hodnotitelé nic z uvedeného nesdělují během roku, ale až při samotném hodnotícím rozhovoru. Grafické zobrazení výsledků této otázky je k dispozici v grafu č. 5.25.

Graf č. 5.25 – Připomínky, výtky a pochvaly od hodnotitele během roku (hodnocený)



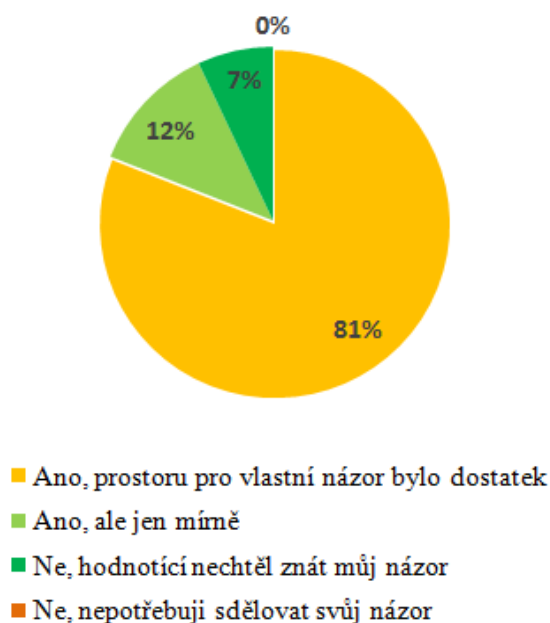
Zdroj: Vlastní zpracování

Sebehodnocení

Další otázkou v pořadí byla otázka pro hodnocené zaměstnance i hodnotitele. V obou případech je otázka uzavřená. Hodnoceným zaměstnancům byla tato otázka (otázka č. 15) položena ve znění: „**Měl jste v průběhu hodnotícího rozhovoru možnost dostatečně vyjádřit svůj názor?**“. 46 (81%) hodnocených zaměstnanců uvedlo, že prostoru pro vlastní názor bylo dostatek, 7 (12%) uvedlo, že je nechal hodnotitel vyjádřit svůj názor jen mírně a 4 (7%) zaměstnanci zvolili možnost, která vyjadřuje, že hodnotitel nechtěl znát jejich názor. Žádný (0%) z hodnocených zaměstnanců neuvedl možnost „ne, nepotřebuji sdělovat svůj názor“. Grafický přehled těchto výsledků lze vidět v grafu č. 5.26.

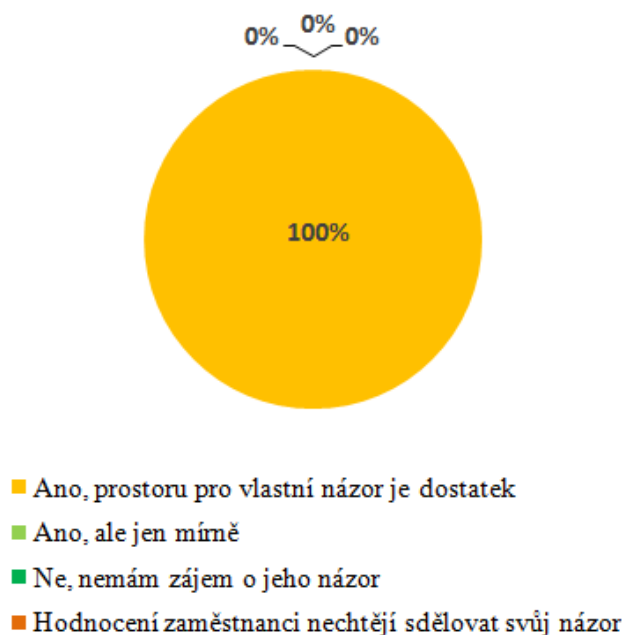
Hodnotitelům byla položena otázka (otázka č. 12) ve znění: „**Necháváte v průběhu hodnotícího rozhovoru hodnoceného vyjádřit svůj názor, sebehodnotit?**“. Všechny 31 (100%) zúčastněných hodnotitelů zde uvedlo, že prostoru pro vlastní názor mají hodnocení zaměstnanci dostatek. Nikdo (0%) z hodnotitelů neuvedl možnost „ano, ale jen mírně“, „ne, nemám zájem o jeho názor“ a „hodnocení zaměstnanci nechtějí sdělovat svůj názor“, viz graf č. 5.27.

Graf č. 5.26 – Prostor vyjádřit svůj názor (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.27 – Prostor pro hodnoceného vyjádřit názor (hodnotitel)



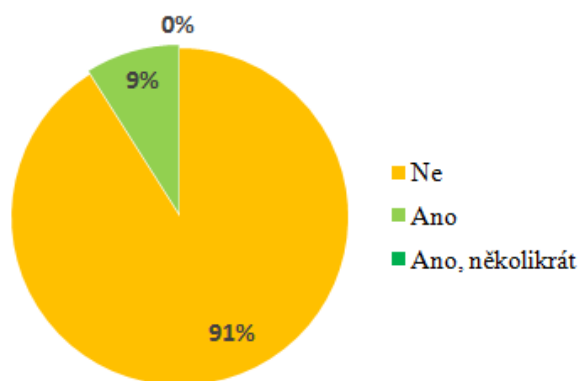
Zdroj: Vlastní zpracování

Narušení hodnotícího rozhovoru

Následující otázka se týkala narušení/vyrušení při hodnotícím rozhovoru. Otázka uzavřeného charakteru byla položena v dotazníku pro hodnocené zaměstnance i hodnotitele. Hodnocení zaměstnanci měli otázku (otázka č. 16) v tomto znění: „***Došlo v průběhu hodnotícího rozhovoru k jeho narušení (např. ze strany třetí osoby, telefonátu apod.)?***“. Jak je vidět v grafu č. 5.28, tak 52 (91%) hodnocených zaměstnanců uvádí, že nebylo při hodnotícím rozhovoru vyrušeno, 5 (9%) zaměstnanců zvolilo možnost „ano“, tedy byli při hodnotícím rozhovoru vyrušeni. Možnost „ano, několikrát“ neuvedl nikdo (0%).

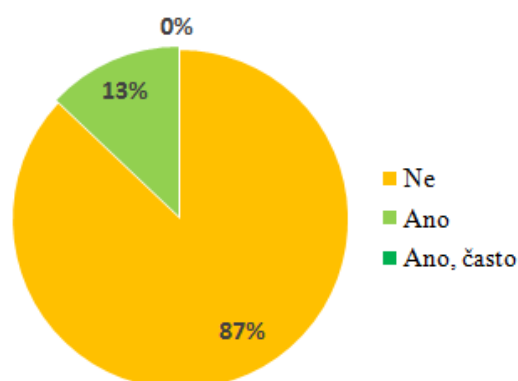
Hodnotitelů byla položena otázka (otázka č. 13) téměř ve stejném znění: „***Dochází v průběhu hodnotícího rozhovoru k jeho narušení (např. ze strany třetí osoby, telefonátu apod.)?***“. Většina hodnotitelů (27, resp. 87%), jak je vidět v grafu č. 5.29, uvedla, že v průběhu hodnotících rozhovorů nedochází k jejich narušení, 4 (13%) hodnotitelé zvolili možnost „ano“, tedy došlo k narušení hodnotícího rozhovoru. Nikdo (0%) z hodnotitelů neuvedl možnost „ano, často“, což je pozitivní.

Graf č. 5.28 – Narušení hodnotícího rozhovoru (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.29 – Narušení hodnotícího rozhovoru (hodnotitel)



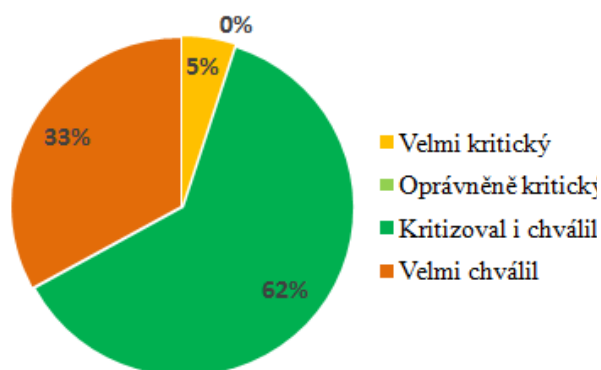
Zdroj: Vlastní zpracování

Jaký je hodnotitel hodnotitel

Další otázka byla zaměřena na to, jaký je hodnotitel při hodnocení. Účelem otázky bylo zjistit, zda je hodnotitel profesionál a skrze hodnocení zaměstnanců si s nimi nevyřizuje možné konflikty. Otázka (otázka č. 17) uzavřeného charakteru byla položena hodnoceným zaměstnancům následně: „*Jaký k Vám byl hodnotitel?*“. Jak je vidět v grafu č. 5.30, odpovědi na tuto otázku byly různorodé. 3 (5%) hodnocených zaměstnanců uvedlo, že jejich hodnotitel byl velmi kritický, 35 (62%) hodnocených zvolilo možnost, že je hodnotitel kritizoval i chválil a 19 (33%) hodnocených si je vědomo, že je hodnotitel velmi chválil. Žádný (0%) z hodnocených zaměstnanců nezvolil možnost, že je k nim hodnotitel „oprávněně kritický“.

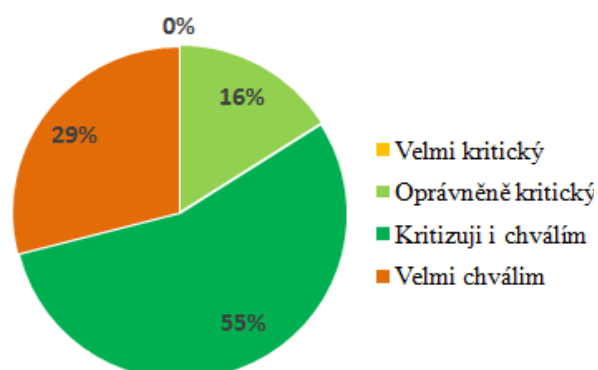
Hodnotitelům byla tato uzavřená otázka (otázka č. 14) položena ve znění: „*Jaký jste jako hodnotitel?*“. Dle grafu č. 5.31 je jasné, že žádný (0%) hodnotitel neuvedl možnost „velmi kritický“. Dále uvedlo 5 (16%) hodnotitelů, že své hodnocení považuje za oprávněně kritické, 17 (55%) hodnotitelů kritizuje i chválí a 9 (29%) hodnotitelů má pocit, že velmi chválí.

Graf č. 5.30 – Jaký je hodnotitel
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.31 – Jaký jste hodnotitel
(hodnotitel)



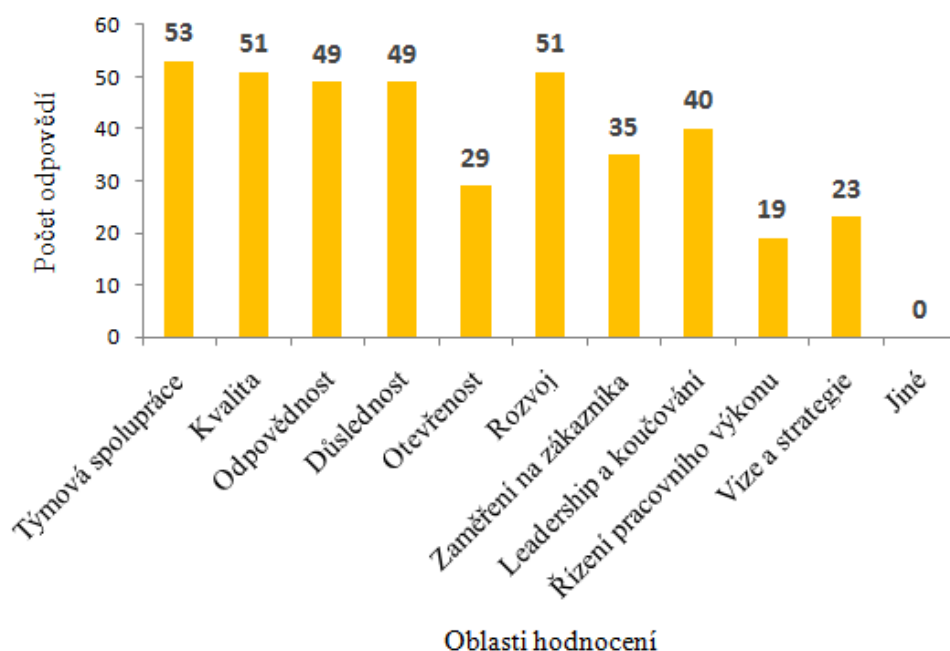
Zdroj: Vlastní zpracování

Oblasti hodnocení THP zaměstnanců

Další otázka se týkala oblastí, ve kterých jsou THP zaměstnanci hodnoceni. U této otázky byla možnost vybrat více odpovědí a zároveň možnost do odpovědi „jiné“ uvést další oblast hodnocení. Otázka byla položena v obou dotaznících. Účelem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci ví, v jakých oblastech jsou hodnoceni, resp. na co se mají při své práci zaměřit.

Hodnocení zaměstnanci byli tázáni takto: „*V jakých oblastech jste hodnoceni? (Zde je možnost vybrat několik odpovědí).*“. Odpovědi na tuto otázku (otázka č. 18) jsou k dispozici v grafu č. 5.32. 53 hodnocených zaměstnanců uvedlo, že je hodnoceno v oblasti týmové spolupráce, 51 zaměstnanců uvedlo oblast kvality, 49 zaměstnanců zvolilo odpovědnost, 49 zaměstnanců uvedlo důslednost, 29 zaměstnanců zvolilo otevřenost, 51 zaměstnanců vybralo možnost rozvoje, 35 zaměstnanců zvolilo zaměření na zákazníka, 40 zaměstnanců uvedlo leadership a koučování, 19 zaměstnanců bylo pro možnost řízení pracovního výkonu, 23 zaměstnanců vybralo vize a strategie a žádný zaměstnanec nezvolil oblast „jiné“.

Graf č. 5.32 – Oblasti hodnocení THP zaměstnanců (hodnocený)

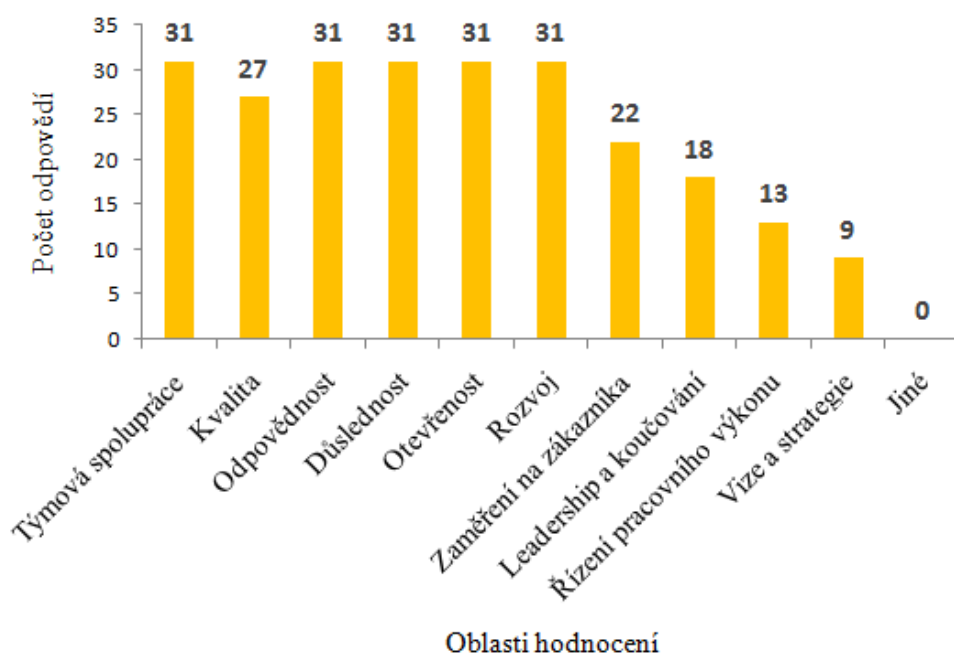


Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnotitelům byla položena otázka (otázka č. 15) ve znění: „***Ve kterých oblastech hodnotíte THP zaměstnance? (Zde je možnost vybrat několik odpovědí).***“. Účelem této otázky bylo zjistit, zda hodnotitelé ví, v jakých oblastech hodnotí své podřízené THP zaměstnance, resp. zda se během roku soustředí na správné oblasti hodnocení. Grafické znázornění odpovědí je k dispozici v grafu č. 5.33.

31 hodnotitelů uvedlo, že hodnotí své podřízené zaměstnance v oblasti týmové spolupráce, 27 hodnotitelů uvedlo oblast kvality, 31 hodnotitelů zvolilo oblast odpovědnosti, 31 hodnotitelů uvedlo důslednost, 31 hodnotitelů zvolilo otevřenost, 31 hodnotitelů vybralo oblast rozvoje, 22 hodnotitelů zvolilo zaměření na zákazníka, 18 hodnotitelů uvedlo leadership a koučování, 13 hodnotitelů zvolilo řízení pracovního výkonu, 9 hodnotitelů vybralo vize a strategie, žádný hodnotitel nezvolil oblast „jiné“.

Graf č. 5.33 – Oblasti hodnocení THP zaměstnanců (hodnotitel)



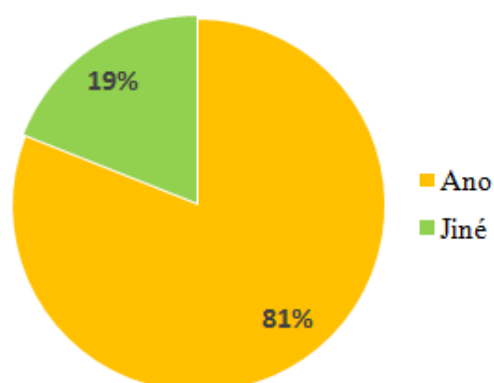
Zdroj: Vlastní zpracování

Z těchto dvou obdobných otázek je zřejmé, že hodnocení zaměstnanci i hodnotitelé z větší části znají oblasti hodnocení THP zaměstnanci (týmová spolupráce, kvalita, odpovědnost, důslednost, rozvoj a zaměření na zákazníka). Ovšem, neznají je přesně a mnohdy si myslí, že do oblasti hodnocení zaměstnanců spadá i leadership a koučování, řízení pracovního výkonu a vize a strategie.

Výsledky hodnocení

Další otázka byla určena pouze hodnoceným zaměstnancům. Otázka (otázka č. 19) polouzavřeného charakteru zněla: „**Ztotožňujete se s výsledky hodnocení? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).**“. Odpověď „ano“ uvedlo 46 (81%) hodnocených zaměstnanců, odpověď „jiné“ zvolilo 11 (19%) hodnocených zaměstnanců, jak je vidět v grafu č. 5.34. Do možnosti „jiné“ neuvedli 2 zaměstnanci nic, 3 zaměstnanci napsali odpověď pouze „ne“, a 6 zaměstnanců napsalo odpovědi typu: „hodnocení není objektivní“, „hodnocení je příliš přísné“, „moc ne, hodnocení není objektivní, na každého funguje jinak, preferuji individuální přístup, než škatulky“, „hodnocení považuji za zbytečné“, „hodnocení je o vztahu nadřízený a podřízený“, „ne, vidím to jinak“.

Graf č. 5.34 – Ztotožnění se s výsledky hodnocení (hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Školení hodnotitelů

Následující uzavřená otázka byla položena jen hodnotitelům. Otázka (otázka č. 16) zněla: „*Byl jste proškolen ve věci, jak hodnotit své podřízené?*“. Účelem otázky bylo zjistit, jaký je názor hodnotitelů na školení týkající se hodnocení zaměstnanců. V grafu č. 5.35 jsou graficky znázorněny odpovědi hodnotitelů. Celkem 21 (68%) hodnotitelů uvedlo, že bylo dostatečně proškolen, 6 (19%) hodnotitelů uvedlo, že bylo proškolen, ale uvítali by větší rozsah daného školení, 4 (13%) hodnotitelé uvedli, že ve věci, jak hodnotit zaměstnance proškolen nebylo a toto školení by uvítalo. Žádný (0%) z hodnotitelů neuvedl možnost „ne, není to potřeba“.

Graf č. 5.35 – Školení hodnocení zaměstnanců (hodnotitel)

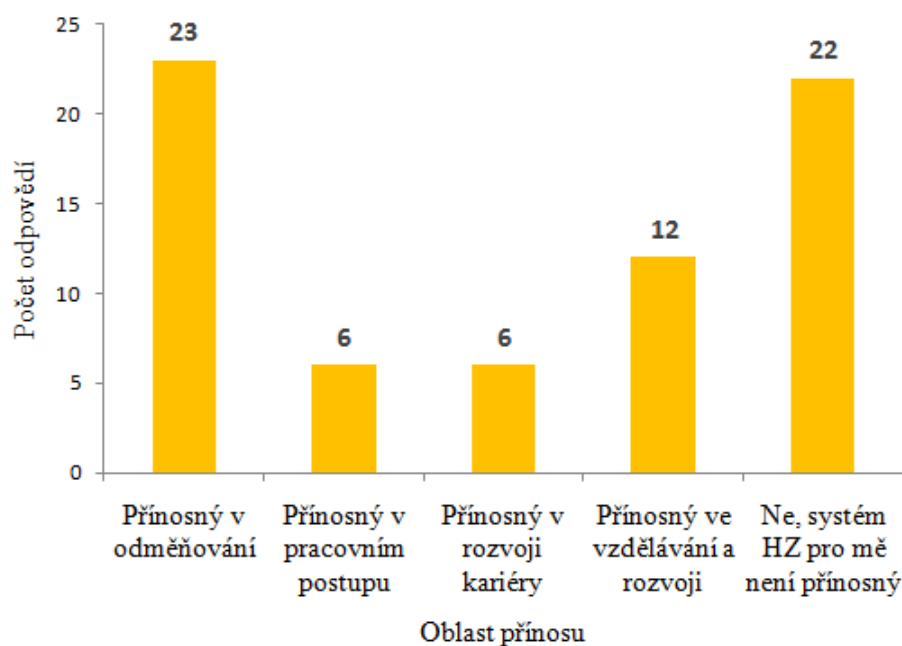


Zdroj: Vlastní zpracování

Oblasti přínosu systému hodnocení zaměstnanců

Další otázka byla polouzavřeného charakteru a byla uvedena v obou dotaznících. Účelem otázky bylo zjistit, zda a v čem zaměstnanci vidí systém hodnocení zaměstnanců v dané společnosti jako přínosný. Otázka (otázka č. 20) pro hodnocené zaměstnance zněla: „**Vidíte systém hodnocení ve společnosti BFI jako přínosný pro Vás?**“. Pokud u této otázky zvolil hodnocený zaměstnanec možnost „ano“, byl vyzván k vybrání odpovědi (možnost i více odpovědí), v čem konkrétně vidí přínos. Nejvíce (23) zaměstnanců vidí přínos systému hodnocení zaměstnanců v odměňování, pro 6 zaměstnanců je hodnocení přínosem v pracovním postupu, 6 zaměstnanců vidí přínos v rozvoji kariéry a pro 12 zaměstnanců je hodnocení přínosem ve vzdělávání a rozvoji. 22 zaměstnanců nepovažuje systém hodnocení zaměstnanců za přínosný. Grafické zobrazení odpovědí je k dispozici v grafu č. 5.36.

Graf č. 5.36 – Přínos hodnocení zaměstnanců (hodnocený)

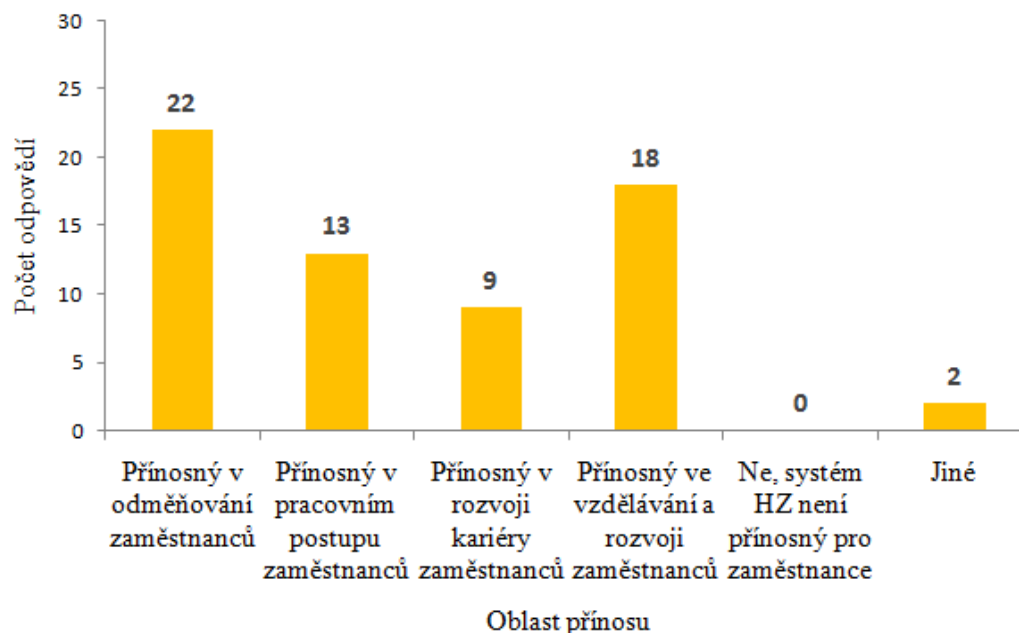


Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnotitelům byla otázka (otázka č. 17) položena takto: „**Vidíte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI jako přínosný?**“. Pokud hodnotitelé odpověděli „ano“, opět byli vyzváni k vybrání odpovědi (možnost i více odpovědí), v čem konkrétně vidí přínos, odpovědi viz graf č. 5.37. Nejvíce hodnotitelů (22) uvedlo, že vidí přínos systému hodnocení zaměstnanců v odměňování, 13 hodnotitelů vidí přínos v pracovním postupu zaměstnanců, 9 hodnotitelů považuje hodnocení za přínos pro rozvoj kariéry zaměstnanců a 18 hodnotitelů vidí přínos hodnocení ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Možnost „jiné“ uvedli

2 hodnotitelé, kdy do odpovědi uvedli: „hodnocení je přínosné pro ujasnění/rekapitulování si věcí, které se během roku staly“ a „vylepšení komunikace se zaměstnanci“. Možnost „ne, systém HZ není přínosný pro zaměstnance“ nezvolil žádný z hodnotitelů.

Graf č. 5.37 – Přínos hodnocení zaměstnanců (hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování

Změny systému hodnocení zaměstnanců

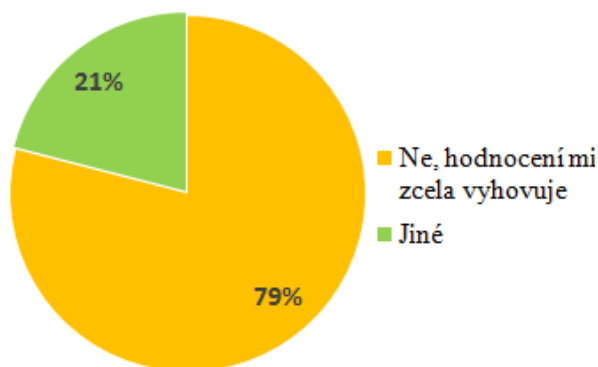
Následující otázka se týkala změn v systému hodnocení. Na tuto polouzavřenou otázku byli tázáni hodnocení zaměstnanci i hodnotitelé. Otázka (otázka č. 21) byla hodnoceným zaměstnancům položena v tomto znění: **„Je něco, co byste na celém hodnocení změnil? (Pokud ano, do odpovědi „jiné“ napište, prosím, co).“**. Celkem 45 (79%) zaměstnanců odpovědělo, že by na hodnocení nic neměnili, resp. hodnocení jim zcela vyhovuje.

Odpověď „jiné“ zvolilo 12 (21%) zaměstnanců, kdy 3 z nich do odpovědi nic dalšího neuvedli, 9 zaměstnanců uvedlo následující: „úplně bych hodnocení zrušil, je to ztráta času“, „vyměnil bych hodnotitele“, „délku trvání“, „změna prostředí, kde rozhovory probíhají“, „zařadit menší osobní pohovory na měsíční/čtvrtletní bázi“, „kontrolní termíny během dalšího roku kvartálně, pak se dá systém lépe uchopit a lépe s ním pracovat“, „hodnocení jiných oblastí“, „chci vědět vše, co udělám špatně/dobře během roku ještě ten daný měsíc, kdy se to stane“, „chybí mi možnost hodnocení napravit“. Grafické znázornění odpovědí je k dispozici v grafu č. 5.38.

Na obdobnou otázku byli tázáni také hodnotitelé. Otázka (otázka č. 18) byla položena ve znění: „*Je něco, co byste na celém hodnocení změnil? (Pokud ano, do odpovědi „jiné“ napište, prosím, co).*“. Zde uvedlo 17 (55%) hodnotitelů, že by na hodnocení nic neměnilo, resp. dle nich je zcela vyhovující.

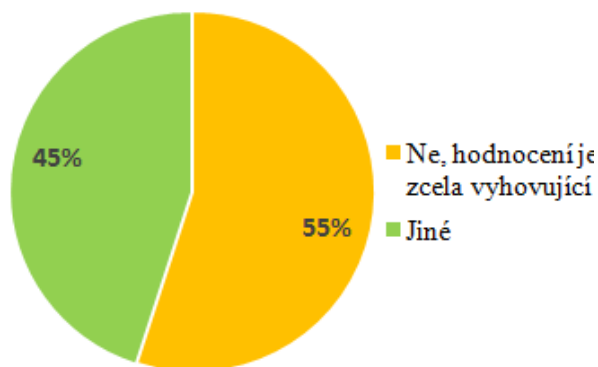
Oproti tomu 14 (45%) hodnotitelů zvolilo možnost „jiné“, kde uvedli: „zavést kratší intervaly hodnocení“, „změny v otázkách, stále se opakují stejné otázky několik roků po sobě“, „zjednodušení dotazníku“, „lepší dokumentace hodnocení (ne jednoslovní hodnocení) z obou stran dotazníku“, „kalibrace napříč managementem, zpětné vazby“, „hodnocení by mohlo být více objektivní“, „více přehledné s konkrétními akcemi“, „zavést jiné metody hodnocení“, „větší rozsah školení“, „každý měsíc zaměstnance oficiálně upozornit na to, co udělali daný měsíc dobře/špatně“, „vysvětlit znovu zaměstnancům, proč je pro ně hodnocení důležité, aby věděli, co jim může přinést, někteří mají pocit, že se jedná o ztrátu času“, „odraz hodnocení v benefitech“, „lepší přehlednost dotazníku“, „hodnocení dle dané pracovní pozice (popisu) a k tomu jen jako dodatek hodnocení dle firemní hodnot“. Grafické zobrazení odpovědí je k dispozici v grafu č. 5.39.

Graf č. 5.38 – Změny v hodnocení
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.39 – Změny v hodnocení
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování

Objektivita hodnocení

Poslední uzavřená otázka, která byla uvedena v obou dotaznících, se týkala objektivity systému hodnocení zaměstnanců. Hodnoceným zaměstnancům byla otázka (otázka č. 22) položena takto: „*Ocenil byste, kdyby neprobíhalo hodnocení pouze jedním hodnotitelem, ale více hodnotiteli, pro zachování větší objektivity hodnocení? (Např. byste byl hodnocen nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkem, sami sebou – sebehodnocení apod.).*“. Hodnocení zaměstnanci na tuto otázku odpověděli téměř napůl, jak je vidět v grafu č. 5.40,

27 (48%) zaměstnanců zvolilo možnost být hodnocen více hodnotiteli, aby bylo hodnocení více objektivní. Oproti tomu 30 (52%) zaměstnanců zvolilo možnost, že jim vyhovuje být hodnocen pouze jedním hodnotitelem.

Hodnotitelům byla otázka (otázka č. 19) formulována v tomto znění: „*Ocenil byste, kdyby neprobíhalo hodnocení zaměstnanců pouze jedním hodnotitelem, ale více hodnotiteli, pro zachování větší objektivity hodnocení? (Např. hodnocení nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkem, zaměstnanci sami sebou – sebehodnocení apod.)*“. U této otázky uvedlo 25 (81%) hodnotitelů možnost, že by ocenili hodnocení více hodnotiteli z důvodu větší objektivity. 6 (19%) hodnotitelů zvolilo možnost „ne, hodnocení jedním hodnotitelem je dostatečně objektivní“. Grafické znázornění odpovědí viz graf č. 5.41.

Graf č. 5.40 – Objektivita hodnocení
(hodnocený)



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5.41 – Objektivita hodnocení
(hodnotitel)



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Shrnutí dotazníkového šetření a vyhodnocení výzkumných otázek

Dotazníkového šetření hodnocených zaměstnanců se z celkového počtu 75 (100%) zaměstnanců zúčastnilo 67 (89%). Tento počet byl pro vyhodnocení dotazníků a práci s výsledky relevantní. V rámci filtrační otázky, kdy pro dané dotazníkové šetření byly předmětné odpovědi pouze od zaměstnanců, kteří se již zúčastnili dotazníkového šetření, se z počtu 67 zúčastnilo celého dotazníkového šetření 57 zaměstnanců.

Dotazníkového šetření hodnotitelů se z celkového počtu 37 (100%) hodnotitelů zúčastnilo 31 (84%). Tento počet byl pro vyhodnocení dotazníků a práci s výsledky relevantní. Hodnotitelé, dle svých odpovědí, potvrdili znalost systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI a samotnou účast na hodnotícím rozhovoru v pozici hodnotitele. Dle těchto odpovědí mohlo všech 31 hodnotitelů pokračovat v dotazníkovém šetření až do konce dotazníku.

Silné stránky procesu hodnocení zaměstnanců

- Ve většině případů jsou hodnocení zaměstnanci včas informováni o termínu a čase konání hodnotícího rozhovoru.
- Hodnocení i hodnotitelé se shodují, že je pro hodnotící rozhovor zajištěna klidná a příjemná místnost, příznivá, neuspěchaná a otevřená atmosféra a ve většině případů není hodnotící rozhovor rušen.
- Hodnocení zaměstnanci ví, kdo je jejich hodnotitel.
- Hodnotitelé se připravují na hodnotící rozhovor, což potvrdili i samotní hodnotitelé.
- Hodnocení zaměstnanci mají dostatečný prostor pro vyjádření vlastního názoru na hodnotícím rozhovoru.
- Hodnotitelé znají proces hodnocení zaměstnanců, včetně cílů hodnocení.

Slabé stránky procesu hodnocení zaměstnanců

- 1/3 hodnocených zaměstnanců nezná systém hodnocení zaměstnanců v dané společnosti.
- Téměř 1/3 hodnotitelů nesděljuje zaměstnancům připomínky, výtky a pochvaly během roku, ale pouze na hodnotícím rozhovoru.
- Hodnotitelé ani hodnocení zaměstnanci neznají přesné oblasti hodnocení THP zaměstnanců (týmová spolupráce, kvalita, odpovědnost, důslednost, otevřenost, rozvoj, zaměření na zákazníka).
- Velká část hodnocených zaměstnanců nevidí hodnocení zaměstnanců jako přínosné.
- Někteří hodnotitelé nejsou dostatečně proškoleni v oblasti, jak hodnotit své podřízené zaměstnance (někteří nebyli proškoleni vůbec, jiní by uvítali větší rozsah školení).
- Objektivita hodnocení.

Před samotným dotazníkovým šetřením byly stanoveny tři výzkumné otázky, které pomohou k naplnění cíle této práce. Vzhledem k provedení dotazníkového šetření mohou být otázky nyní zodpovězeny.

První výzkumnou otázkou byla otázka: „**Znají hodnocení zaměstnanci společnosti BFI systém hodnocení zaměstnanců?**“. Tato výzkumná otázka byla zodpovězena otázkami č. 4, 11, 12, 18 v dotazníku pro hodnoceného a otázkou č. 11 pro hodnotitele. Dle odpovědí na dané otázky bylo zjištěno, že zaměstnanci převážně znají určité termíny, pojmy a souvislosti systému hodnocení zaměstnanců. Ovšem, dle odpovědí na otázku č. 4 (dotazník pro hodnocené

zaměstnance) uvedla 1/3 zaměstnanců, že systém hodnocení nezná. Podle odpovědí na otázku č. 18, v dotazníku pro hodnocené zaměstnance, je zřejmé, že hodnocení zaměstnanci neznají oblasti, ve kterých jsou hodnoceni. Jinak řečeno neví, na které oblasti by se měli během roku soustředit. Zaměstnanci do hodnocených oblastí pro THP zaměstnance uvedli i leadership a koučování (40 odpovědí), řízení pracovního výkonu (19 odpovědí) a vize a strategie (23 odpovědí). Tyto oblasti se však řadí do hodnocených oblastí u jejich nadřízených.

V celkovém souhrnu otázek a odpovědí je tedy zřejmé, že zaměstnanci neznají systém hodnocení zaměstnanců v dané společnosti.

Další výzkumnou otázkou byla otázka: „*Jaké jsou nedostatky systému hodnocení zaměstnanců, resp. v čem je potřeba systém hodnocení zaměstnanců vylepšit?*“. Tato výzkumná otázka byla zkoumána za pomoci odpovědí z obou dotazníků.

Jako nedostatek, resp. námět pro vylepšení systému, bylo dle 21 (37%) negativních odpovědí k otázce č. 14, dotazník pro hodnocené zaměstnance, zjištěno, že hodnotitelé (nadřízení) nesdělují svým podřízeným zaměstnancům připomínky, výtky a pochvaly během roku, ale pouze při hodnotícím rozhovoru. Dalším nedostatkem, námětem pro vylepšení systému, byly uvedené odpovědi k otázce č. 18, dotazník pro hodnocené zaměstnance, kdy zaměstnanci řádně neznají oblasti, ve kterých jsou hodnoceni. Další nedostatek reprezentuje odpověď otázky č. 20, dotazník pro hodnocené zaměstnance, kdy 22 zaměstnanců uvedlo, že nevidí systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI jako přínosný. V rámci dotazníku pro hodnocené zaměstnance byla uvedena otázka č. 21, kde byli zaměstnanci přímo vyzváni k napsání, co přesně by změnili. Na tuto otázku odpovědělo 12 zaměstnanců, odpovědi jsou k vidění v rozboru dotazníkového šetření u dané otázky. Dalším námětem pro změnu je odpověď na otázku č. 22, dotazník pro hodnocené zaměstnance, kdy 27 (48%) zaměstnanců uvedlo, že by chtělo být hodnoceno více hodnotiteli pro větší objektivitu hodnocení.

V rámci dotazníku pro hodnotitele, dle otázky č. 15, bylo zjištěno, že hodnotitelé neznají přesné oblasti, ve kterých hodnotí své podřízené zaměstnance, což je nedostatkem, resp. námětem pro vylepšení. V rámci otázky č. 16, dotazník pro hodnotitele, uvedli 4 (9%) hodnotitelé, že nebyli proškoleni ve věci, jak hodnotit své podřízené a 6 (19%) hodnotitelů, že by uvítalo větší rozsah tohoto školení. Dále, u otázky č. 18, dotazník pro hodnotitele, zvolilo 14 (45%) hodnotitelů možnost, kde v rámci osobního názoru navrhuje přímo danou změnu pro hodnotící systém. Těchto 14 odpovědí je k dispozici přímo v rozboru dotazníkového šetření u dané otázky. V otázce č. 19, dotazník pro hodnotitele, uvedlo 25 (81%) hodnotitelů možnost,

že by ocenilo, kdyby v rámci větší objektivit probíhalo hodnocení zaměstnanců více hodnotiteli.

U této výzkumné otázky je nutno konstatovat, že námětů a názorů pro vylepšení celého systému hodnocení je nyní dost. Ovšem, nikdy nebude systém vyhovovat všem zaměstnancům, protože každý zaměstnanec má jiné priority.

Poslední, třetí, výzkumná otázka zněla: „**Provádí hodnotitel hodnocení zaměstnanců správně, dle předepsaných zásad společností?**“. Na danou výzkumnou otázku bylo opět odpovězeno skrze výsledky dotazníkových šetření.

Dle dotazníkového šetření s hodnocenými zaměstnanci i hodnotiteli je zřejmé, že hodnotitelé provádějí hodnocení zaměstnanců správně, ovšem, ze strany hodnotitelů, je potřeba zapracovat na sdělování připomínek, výtek a pochval během roku. V dotazníku pro hodnocené zaměstnance, otázka č. 7, uvedlo 51 (89%) zaměstnanců, že byli s termínem a časem konání hodnotícího rozhovoru seznámeni s dostatečným předstihem. U otázky č. 8 a 9, dotazník pro hodnocené zaměstnance, odpověděli zaměstnanci, že pro hodnotící rozhovor byla zajištěna klidná a příjemná místnost, včetně příznivé, neuspěchané a otevřené atmosféry. 55 (97%) zaměstnanců uvedlo u otázky č. 13, dotazník pro hodnocené zaměstnance, možnost, že jejich hodnotitel byl připraven na hodnotící rozhovor. Dotazník pro hodnocené zaměstnance, otázka č. 14, ukázal, že hodnotitelé často nesdělují připomínky a výtky během roku. Celkem 21 (37%) zaměstnanců odpovědělo takto záporně. V rámci otázky č. 15, dotazník pro hodnocené zaměstnance, se ukázalo, že hodnotitel nechává své podřízené zaměstnance dostatečně vyjádřit svůj názor.

V rámci dotazníkového šetření pro zaměstnance hodnotitele uvedli hodnotitelé u daných otázek (otázka č. 7., 8., 10. a 12.) vždy 100% odpověď. Tedy, všech 31 (100%) hodnotitelů uvedlo, že pro hodnotící rozhovor zajišťuje klidnou a příjemnou místnost, vytváří příznivou, neuspěchanou a otevřenou atmosféru, vždy se připravuje na hodnotící rozhovor a vždy v průběhu hodnotícího rozhovoru nechává hodnoceného zaměstnance vyjádřit svůj názor.

6 Návrhy a doporučení na úpravu systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tato kapitola se bude zabývat návrhy a doporučením pro úpravu systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI. Návrhy jsou doporučeny na základě analýzy teoretických poznatků a analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců za využití dotazníkového šetření a výzkumných otázek. Vše je navrženo a doporučeno v souladu s cílem diplomové práce.

6.1 Školení hodnotitelů

Na základě výsledků dotazníkového šetření, konkrétně otázky č. 16, dotazník pro hodnotitele, kdy výsledky ukázaly, že 4 (13%) hodnotitelé nebyli vůbec proškoleni ve věci, jako hodnotit své podřízené zaměstnance a 6 (19%) hodnotitelů uvedlo, že proškoleny bylo, ale uvítali by větší rozsah školení, bylo navrženo provést školení hodnotitelů.

Dané školení autorka navrhuje zprostředkovat společností „Systémy jakosti s.r.o.“, která vytváří školení/kurz týkající se hodnocení zaměstnanců přímo na míru. Obsah tohoto školení je vytvořen vždy na míru, dle přání zákazníka. Cílovou skupinou jsou nejčastěji manažeři a vedoucí pracovníci, kteří po absolvování školení dostanou osvědčení o účasti. Cena tohoto školení se odvíjí od specifikací zákazníka (délka školení, počet účastníků, cílová skupina). Pro připravení nabídky kurzu je potřeba (např. prostřednictvím webové stránky <https://www.educity.cz/kurzy/na-miru/hodnoceni-zamestnancu-c1644088>) kontaktovat dodavatele služeb – společnost Systémy jakosti s.r.o., která zdarma připraví nabídku kurzu, včetně cenové nabídky, kterou předá zadavateli. Cena kurzu by se, dle kurzů jiných školících společností, které v minulosti školily na téma hodnocení zaměstnanců, měla pohybovat v rozmezí 5 – 7tis. Kč. Konání kurzu je navrženo provést v roce 2019, dle možností školící společnosti.

Případně, z důvodu úspory peněžních prostředků, které by musely být vynaloženy externí školící společnosti, autorka navrhuje provést dané školení HR manažerem společnosti BFI. HR manažer má na starosti celý systém hodnocení zaměstnanců v dané společnosti a je tedy největším odborníkem pro dané téma. Školení autorka navrhuje provést koncem měsíce května 2019, v interní zasedací místnosti, formou prezentace vytvořené HR manažerem v programu Power Point a průběžné diskuse mezi hodnotiteli a HR manažerem. Průběžná diskuse zajistí zároveň větší rozsah školení. Odhadovaný čas školení, včetně prostoru pro dotazy, je 1,5 hodina.

Na tomto školení je doporučeno také, mimo jiné, důkladně probrat a vysvětlit oblasti, ve kterých jsou THP zaměstnanci hodnoceni (týmová spolupráce, kvalita, odpovědnost, důslednost, otevřenost, rozvoj a zaměření na zákazníka). Výsledky dotazníkového šetření totiž ukázaly, že hodnotitelé (viz. otázka č. 15), ani hodnocení zaměstnanci (viz. otázka č. 18) přesně neví, ve kterých oblastech jsou hodnoceni.

Brzké školení pomůže hodnotitelům lépe se orientovat v procesu hodnocení, hodnotících oblastech a v provádění neformálního hodnocení. V rámci neformálního hodnocení má hodnotitel své podřízené zaměstnance připomínkovat a sdělovat jim výtky/pochvaly plynoucí z jejich pracovní činnosti. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, je nezbytné upozornit na konci školení hodnotitele na nutnost provádění tohoto neformálního hodnocení THP zaměstnanců v průběhu roku.

6.2 Řádně seznámit hodnocené zaměstnance se systémem hodnocení

Dotazníkového šetření dále ukázalo, 24 (36%) hodnocených THP zaměstnanců nezná systém hodnocení zaměstnanců. Zde autorka navrhuje pomocí interních e-mailů rozeslání interní směrnice spolu s hodnotícím formulářem, jež se týkají hodnocení zaměstnanců, všem THP hodnoceným zaměstnancům. O rozeslání tohoto informativního materiálu se mohou postarat jednotliví hodnotitelé, kteří materiál rozešlou vždy svým podřízeným zaměstnancům s poznámkou: „V případě dotazů mě neváhejte kdykoliv kontaktovat/oslovit.“. Zaměstnanci takto dostanou prostor pro samostudium a s případnými dotazy mohou kontaktovat/oslovit rovnou svého nadřízeného (hodnotitele).

Rozeslání těchto materiálů je doporučeno provést začátkem měsíce června 2019. Forma samostudia je navržena z důvodu složitosti vyhledání 24 hodnocených zaměstnanců, kteří uvedli, že systém hodnocení zaměstnanců neznají, protože dotazníkové šetření proběhlo zcela anonymně.

Na konci měsíce června 2019 je dále doporučeno svolat meeting (vždy složení hodnotitel a jeho podřízení/hodnocení zaměstnanci). Organizátorem meetingu bude nadřízený zaměstnanec, meeting bude probíhat v interní zasedací místnosti, formou diskuse, odhadovaná doba konání je 1h. Meeting je navržen za účelem dovysvětlení a diskuse na témata:

- hodnocení zaměstnanců (interní směrnice, hodnotící formulář),
- oblasti, ve kterých jsou THP zaměstnanci hodnoceni,
- přínos hodnocení zaměstnanců.

Dotazníkové šetření totiž ukázalo, že THP zaměstnanci řádně neznají oblasti svého hodnocení (viz. otázka č. 18). Tyto oblasti by měli hodnotitelé, dle navrhovaného školení v měsíci květen 2019, důkladně znát, a proto je zde navrženo, aby je svým zaměstnancům předali sami. Znalost přesných oblastí hodnocení by měla pomoci hodnoceným zaměstnancům dosahovat lepšího hodnocení, protože budou vědět, na co se během roku při své práci zaměřit.

V dotazníkovém šetření dále 22 hodnocených zaměstnanců poukázalo na fakt, že systém hodnocení zaměstnanců nevidí jako přínosný (viz otázka č. 20). Z tohoto důvodu je navrženo na meetingu diskutovat na toto téma, kdy bude zaměstnancům vysvětleno jak a v čem je hodnocení zaměstnanců přínosné, resp. že se nejedná o pouhou formalitu. Při případné diskuzi může vedoucí diskuse (hodnotitel) zaznamenat od hodnocených zaměstnanců možné návrhy, díky kterým by se pro zaměstnance stalo hodnocení motivující. Tyto návrhy jsou doporučeny poté konzultovat s HR specialistou, který má systém hodnocení zaměstnanců na starosti.

6.3 Čtvrtletní online hodnocení za využití metody 360⁰

Výsledky otázky č. 22 (dotazník pro hodnocené zaměstnance) ukazují, že by téměř ½ (27, resp. 48%) zaměstnanců ocenila být hodnocena více hodnotiteli. Také, výsledky otázky č. 19 (dotazník pro hodnotitele) ukazují, že hodnocení více hodnotiteli považují za mnohem objektivnější i hodnotitelé (25, resp. 81% takto uvedlo). Z tohoto důvodu autorka navrhuje zavést hodnocení nejen nadřízeným pracovníkem, ale i spolupracovníky, podřízenými, HR specialistou, včetně sebehodnocení.

Dotazníkové šetření také ukázalo, že zaměstnanci společnosti mají několik návrhů na změnu systému hodnocení. O těchto možných návrzích na změnu informovali prostřednictvím otázky č. 21 (dotazník pro hodnoceného zaměstnance) a otázky č. 18 (dotazník pro hodnotitele).

Na základě vyhodnocení všech uvedených skutečností z dotazníkového šetření bylo navrženo, aby společnost zahrnula ke svému systému hodnocení i hodnocení zaměstnanců na čtvrtletní bázi, za využití metody 360⁰. Dané hodnocení je navrženo provádět čtvrtletně, od začátku roku 2020, vždy nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkem, HR specialistou, včetně sebehodnocení. Hodnocení je doporučeno provést za pomoci elektronického online hodnotícího formuláře, se kterým budou moci hodnotitelé pracovat online, prostřednictvím odkazu, který jim přijde do e-mailu. K tomuto účelu je navrženo využít komunikační softwar používaný ve společnosti, případně pro tento účel zakoupit a použít nový, moderní HR softwar „plusPortal“, který nabízí přímo modul hodnocení zaměstnanců. V tomto modulu je možno využít

elektronické hodnotící formuláře, online vyplňování, archivaci dokumentů a mnohé další. Pro daný modul je autorkou doporučeno kontaktovat a poptat společnost PC HELP, a.s., případně na internetových stránkách <https://www.plusportal.cz/default.aspx> rovnou odeslat poptávku. Cenová nabídka softwaru bude následně kalkulována dle počtu zaměstnanců společnosti a vybraných modulů.

Příklad, jak by mohly vypadat hodnotící formuláře, je možno vidět v příloze č. 9. Formuláře autorka navrhla na základě požadavku jednoduchosti, který vyplynul z dotazníkového šetření a jednoduchosti pro hodnotitele, kdy jsou hodnoceny běžné denní věci, kterých si je schopen každý hodnotitel povšimnout a vnímat. Daný hodnotící formulář hodnotitelé vyplní online, skrze modul, kde jej i uloží. K online formulářům by poté měl mít kdykoliv přístup nadřízený a hodnocený zaměstnanec. Hodnocený zaměstnanec bude mít tímto způsobem k dispozici všechny pochvaly, výtky a zpětné vazby a bude tedy vědět, v čem na sobě nadále pracovat. Nadřízený zaměstnanec si touto formou sumarizuje informace k danému zaměstnanci během roku. Umožní mu to lépe hodnotit zaměstnance v rámci ročního hodnotícího rozhovoru, protože bude mít relevantní podklady pro hodnocení. Tyto podklady budou navíc archivovány v softwaru, takže je nemusí zaměstnanci složitě hledat. Hodnocení spolupracovníky a podřízenými zaměstnanci je doporučeno provést anonymně.

Navrhované hodnocení autorka doporučuje provést takto:

- 1) za uplynulé čtvrtletí hodnotit v prvním týdnu následujícího měsíce (např. za čtvrtletí leden – březen hodnotit v prvním dubnovém týdnu),
- 2) poslední den v hodnoceném čtvrtletí modul automaticky zašle odkaz pro hodnotící formulář náhodně vybraným hodnotitelům s „deadline“ pro vyplnění, tento odkaz zašle zaměstnancům na interní e-mail,
- 3) vybraní hodnotitelé hodnotící formuláře vyplní online a uloží do systému, čímž je archivují v systému,
- 4) jakmile modul obdrží všechny vyplněné hodnotící formuláře, ihned, automaticky informuje hodnoceného i hodnotitele, kteří mají za úkol si hodnocení prostudovat a vzít si z něj všechny podstatné informace, které pomohou k příštímu lepšímu hodnocení,
- 5) v případě nutnosti se sejde hodnocený zaměstnanec s nadřízeným zaměstnancem a v rámci společné schůzky/porady rozeberou nejasnosti plynoucí z hodnocení,
- 6) všechna čtvrtletí proběhnou obdobným způsobem,

- 7) na hodnotící rozhovor, který ve společnosti probíhá v období říjen – listopad, se poté dostaví jen hodnocený a hodnotitel (nadřízený),
- 8) hodnotící rozhovor bude probíhat dle zásad společnosti s tím, že oba účastníci během roku sumarizovali informace a podklady ze čtvrtletního hodnocení,
- 9) tyto sumarizované informace slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor a pro konečné roční hodnocení zaměstnance, konečné hodnocení zaměstnance by z těchto informací mělo, v rámci zajištění objektivitu, vycházet.

Navrhované hodnocení zajistí větší objektivitu a frekvenci hodnocení. Hodnocení zaměstnanci budou mít možnost častější zpětné vazby, a to nejen od nadřízeného, ale i od dalších zaměstnanců. Dané hodnocení jim také umožní zjistit, za co je ostatní zaměstnanci chválí (pochvaly) nebo naopak kritizují (výtky). Budou mít možnost se na tyto věci více soustředit v průběhu roku, aby jejich konečné hodnocení (hodnotící rozhovor v měsíci říjen – listopad) bylo jen pozitivní. Hodnotitelé díky tomuto způsobu hodnocení budou mít k dispozici několikanásobnou zpětnou vazbu na daného hodnoceného zaměstnance i od jiných hodnotitelů. Také získají během roku potřebné archivované podklady, které jim umožní provést konečné hodnocení zaměstnance na nejvyšším stupni objektivitu.

Pro každý další rok je doporučena obnova/revitalizace čtvrtletních hodnotících formulářů, z důvodu rozmanitosti úkolů, pracovních pozic (a tedy i hodnocených oblastí) všech hodnocených zaměstnanců. Dále mohou být tyto hodnotící formuláře zpracovány také dle firemních hodnot (oblastní hodnocení) společnosti, v tomto případě je nutno nezapomenout na jednoduchost formulářů.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce byla úprava současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti, kdy tyto úpravy byly navrženy na základě analýzy teoretických poznatků a analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců za využití dotazníkového šetření.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě stěžejní části – část teoretickou a praktickou. V první, teoretické, části práce byla popsána metodika a metody, které byly použity pro zpracování této práce. Poté byla rozebrána teoretická východiska práce, které byly podkladem pro zpracování praktické části. V rámci teoretických východisek byla charakterizována personalistika, resp. řízení lidských zdrojů, společně se svými personálními činnostmi a řízením pracovního výkonu. Následovalo srovnání procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Poté se práce zaměřila pouze na proces hodnocení zaměstnanců, jež bylo jejím stěžejním tématem. Na základě tohoto procesu bylo v práci popsáno, co to je hodnocení zaměstnanců, jaké jsou formy a kritéria hodnocení zaměstnanců, kdo hodnotí, proces a metody hodnocení zaměstnanců, včetně koncepce hodnocení 360⁰, hodnotící formulář a rozhovor, jež se při hodnocení zaměstnanců používá. Také byly v práci uvedeny a vysvětleny chyby v procesu hodnocení zaměstnanců, které mohou nastat a role, jež mají při hodnocení zaměstnanců vedoucí zaměstnanci a personální oddělení.

Druhá část práce, část praktická, se v počátku zabývala charakteristikou vybrané společnosti, Bike Fun International s.r.o., díky níž mohla tato diplomová práce vzniknout. V práci bylo uvedeno, čím se společnost zabývá, jaká je její struktura zaměstnanců, historie a firemní hodnoty. V rámci daného tématu byla také nastíněna organizace procesu hodnocení zaměstnanců HR oddělením v dané společnosti. Poté se práce přesunula k samotné analýze současného systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti. V rámci analýzy byl detailně rozebrán a popsán současný systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti Bike Fun International s.r.o. Dále byly v práci uvedeny výzkumné otázky, které byly stanoveny před dotazníkovým šetřením, které proběhlo následně. Dotazníkové šetření, které proběhlo za účasti THP zaměstnanců, bylo poté detailně rozebráno, popsáno a graficky interpretováno. Výsledky dotazníkového šetření a zmíněných výzkumných otázek byly v práci vyhodnoceny a interpretovány. Na základě analýzy teoretických poznatků a analýzy současného systému hodnocení zaměstnanců, včetně zmíněných výsledků dotazníkového šetření, byly pak na konci práce nastíněny návrhy a doporučení pro úpravu současného systému hodnocení zaměstnanců, čímž byl splněn cíl práce.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KÁŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: PC Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, M., C. HOOK a A. JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-06396-6.
- HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personality*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

Bike Fun International. *Firemní hodnoty*. [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://bikefunint.com/>

Bike Fun International. *Historie*. [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://bikefunint.com/>

Bike Fun International. *Kdo jsme*. [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://bikefunint.com/>

EDUCITY. *Hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: https://www.educity.cz/kurzy/na-miru/hodnoceni-zamestnancu-c1644088?fbclid=IwAR3l4tEc8cZJAz2YNuN7uskfzO-a44-pCKL3K5-OFm9xDYqxcVp_RBtzCRg

PC HELP. *Hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.plusportal.cz/hodnoceni-zamestnancu.aspx?fbclid=IwAR2Of2EddHcCk1Sc3ZDKupV9XcBZBlQPUaVoX2Hvu2EOAnlb5WuAK3IVemg>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku BIKE FUN International s.r.o.* [online]. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=225195&typ=UPLNY>

Článek v odborném časopise:

FIALOVÁ, Irena. *IT Systems. Hodnocení zaměstnanců je součástí moderního řízení lidských zdrojů*. 2006, č. 3, s. 2. ISSN 1802-615X.

Další zdroje:

Interní materiály Bike Fun International, s.r.o., 2019

Seznam zkratk

BFI – Bike Fun International s.r.o.

HR – Human Resources

HZ – Hodnocení zaměstnanců

MBO – Management By Objectives

THP – Technickohospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2019


.....
Bc. Kristýna Klimešová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti FBI

Příloha č. 2 – Hodnotící formulář pro zaměstnance D

Příloha č. 3 – Hodnotící formulář pro zaměstnance THP

Příloha č. 4 – Hodnotící formulář pro vedoucí zaměstnance

Příloha č. 5 – Dotazník pro hodnoceného zaměstnance

Příloha č. 6 – Dotazník pro hodnotitele

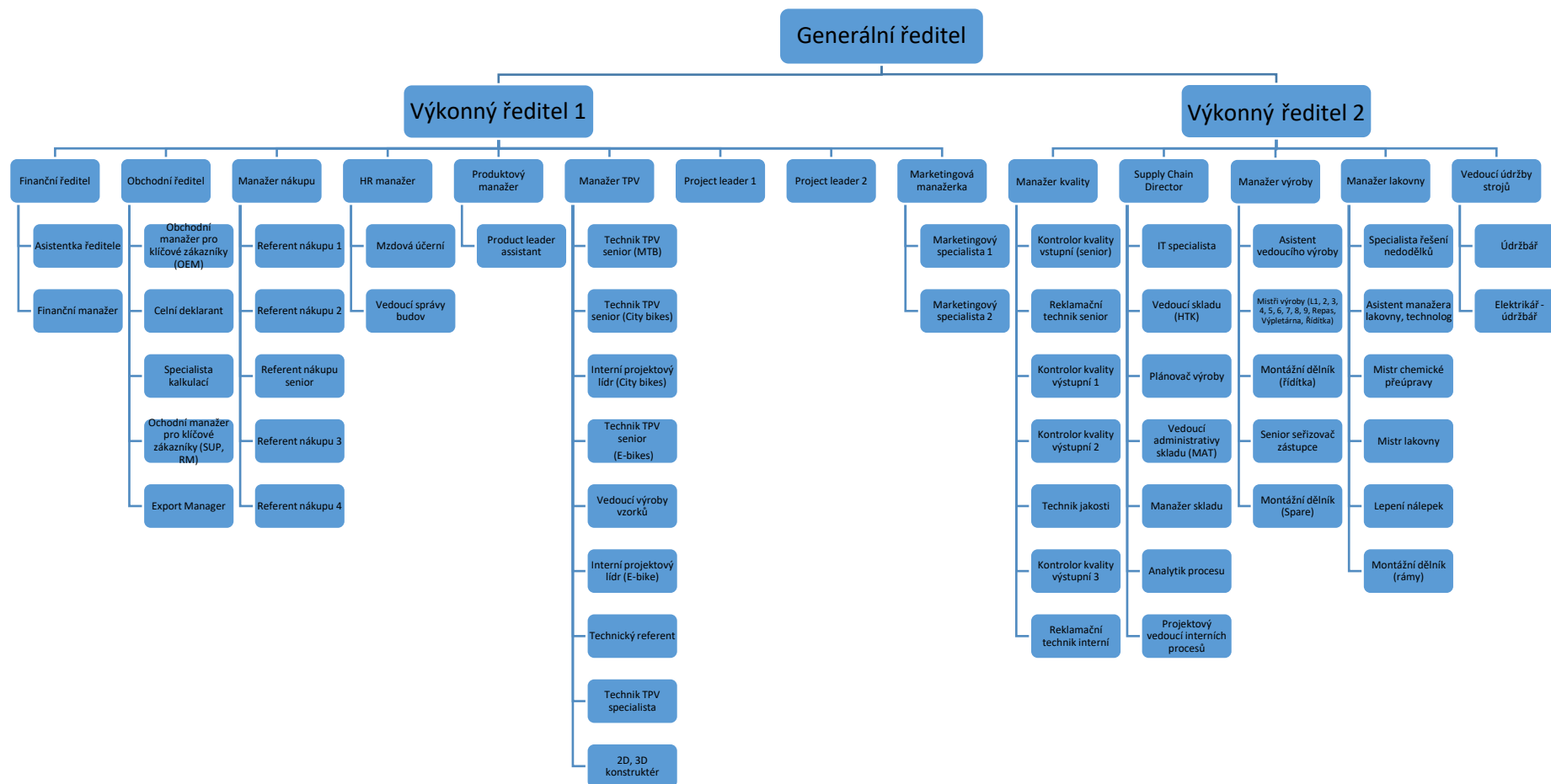
Příloha č. 7 – Kontingenční tabulky hodnocení zaměstnanci

Příloha č. 8 – Kontingenční tabulky hodnotitelé

Příloha č. 9 – Návrh čtvrtletních hodnotících formulářů

Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti BFI



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2 – Hodnotící formulář pro zaměstnance D

Rozvojové pohovory 2018



Jméno a příjmení zaměstnance:

Ve firmě od:

Středisko:

Funkce:

SEBEHODNOCENÍ:

Jak jsem v rámci své práce šťastný/á na stupnici 1-10, kde 10 je max.?
Proč jsem takto hodnotil/a? Co mně chybí, abych dosáhl na 10?

Zakroužkujte: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Co se mi letos povedlo, z čeho mám největší radost?

Co bych chtěl/a aby se povedlo příští rok?

Co potřebuji, abych dosáhl/a svých cílů (vzdělávání, podmínky)?

Úkoly pro hodnotitele:

DÁLE SE HODNOTÍ ÚROVEŇ NAPLŇOVÁNÍ FIREMNÍCH HODNOT

Týmová spolupráce - všichni jsme na stejné lodi a máme společný cíl. Patříme k týmu - prohráme nebo uspějeme společně.

TÝMOVÁ PRÁCE

Odstraňuje interní a externí bariéry, přijímá kvalitnější rozhodnutí na základě nápadů a podnětů druhých.

Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl. Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu. Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchů. Sdílí s ostatními znalosti, informace i proces učení. Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých.

SEBEHODNOCENÍ: ☐ nízké ☐ horší průměr ☐ průměrné ☐ lepší průměr ☐ velmi dobré ☐ excelentní
Hodnocení nadřazeným: ☐ P (poor) ☐ A- (average-) ☐ A (average) ☐ A+ (average+) ☐ G (growing) ☐ E (excellent)

Komentář:

Kvalita - kvalitní komponenty, pečlivá montáž a důsledná kontrola jsou přítomny při vzniku kteréhokoliv z našich výrobků.

OSOBNÍ KVALITA

Cítí spoluzodpovědnost za finální produkt. Osobní kvalita je základem všech dalších typů kvality: jednotlivce, oddělení, firmy, ale také procesu a výrobku.

Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce. Zapojuje hlavu srdce i ruce při řešení problémů. Má rád svoji práci, je hrdý na své kvalitní výsledky. Sleduje a vyhodnocuje kvalitu vlastní práce i práce ostatních. Celkově poskytuje kvalitní služby, odvádí kvalitní práci.

SEBEHODNOCENÍ: ☐ nízké ☐ horší průměr ☐ průměrné ☐ lepší průměr ☐ velmi dobré ☐ excelentní
Hodnocení nadřazeným: ☐ P (poor) ☐ A- (average-) ☐ A (average) ☐ A+ (average+) ☐ G (growing) ☐ E (excellent)

Komentář:

Odpovědnost - zodpovědnost každého z nás posiluje důvěryhodnost celé naší firmy.

OSOBNÍ ODPOVĚDNOST

Jedná odpovědně a v plném souladu se směrnicemi a pravidly firmy, uznává její cíle a hodnoty, je čestný a důvěryhodný, vnitřně integrovaná osobnost.

Plně uznává směrnice a pravidla přijatá firmou. Jeho/její názory, slova a jednání jsou ve vzájemném souladu. Řídí se jednoznačně pravdou ve veškerém svém jednání. Bere na sebe zodpovědnost za vlastní chyby. Projevuje odvahu postavit se za názory a lidi.

SEBEHODNOCENÍ: ☐ nízké ☐ horší průměr ☐ průměrné ☐ lepší průměr ☐ velmi dobré ☐ excelentní
Hodnocení nadřazeným: ☐ P (poor) ☐ A- (average-) ☐ A (average) ☐ A+ (average+) ☐ G (growing) ☐ E (excellent)

Komentář:

Důslednost - dotahujeme věci do konce a stojíme si za výsledky své práce a svých rozhodnutí.

ORIENTACE NA VÝSLEDKY

Dokončuje věci lépe a rychleji, je zaměřen/a na stabilně vysokou výkonnost a zefektivňování práce.

Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle. Plní cíle, dodržuje termíny i pod tlakem, dotahuje věci do konce. Udělá co je třeba, i když je postaven/a před obtížným rozhodnutím. Vyvíjí iniciativu vedoucí k odstranění nadbytečných činností. Předvídá problémy a přijímá preventivní opatření.

SEBEHODNOCENÍ: ☐ nízké ☐ horší průměr ☐ průměrné ☐ lepší průměr ☐ velmi dobré ☐ excelentní
Hodnocení nadřazeným: ☐ P (poor) ☐ A- (average-) ☐ A (average) ☐ A+ (average+) ☐ G (growing) ☐ E (excellent)

Komentář:

Otevřenost - respektujeme názory ostatních a nebojíme se vyjádřit vlastní názor. Ocenění a uznání je nedílnou součástí práce.		
OTEVŘENOST A NASLOUCHÁNÍ	Jedná s každým otevřeně, čestně, důstojně a ohleduplně; staví se otevřeně k osobnímu i pracovnímu dialogu; umí naslouchat.	Chápe rozdíly mezi lidmi a váží si jich. Je si vědom vlastních předností a nedostatků a umí je formulovat. Ptá se a aktivně naslouchá druhým tak dlouho, jak je třeba. Respektuje názory ostatních, nebojí se vyjádřit názory vlastní. Projevuje zájem o pocity a starosti druhých.
SEBEHODNOCENÍ: <input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní		
Hodnocení nadřízeným: <input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent)		
Komentář:		
Rozvoj - neustále na sobě pracujeme, snažíme se nabízet více než standard. Přinášíme a realizujeme nové nápady.		
ROZVOJ A INOVACE	Zlepšuje výkonnost za pomoci změn a inovací, je aktivní a nikdy se nespokojuje pouze se stávajícím stavem.	Považuje změny a nové přístupy za příležitost nikoliv za hrozbu. Vyhledává aktivně příležitosti a věnuje energii zkoušení nových nápadů. Využívá podněty a myšlenky jako impulzy ke změně a zdokonalení. Využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování se. Vidí důvody úspěchu i neúspěchu a učí se z nich.
SEBEHODNOCENÍ: <input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní		
Hodnocení nadřízeným: <input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent)		
Komentář:		
Zaměření na zákazníka - orientace na zákazníka a jeho potřeby. Celá firma klade spokojenost zákazníka na první místo.		
ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	Vystupuje jako partner vůči interním a externím zákazníkům.	Zná požadavky a očekávání zákazníků. Shromažďuje veškeré informace nutné k pochopení potřeb zákazníka. Stanovuje správně prioritu služeb poskytovaných zákazníkům. Chápe význam vnitřních zákaznických vztahů a umí je řídit. Chová se ke každému jako k nejdůležitějšímu zákazníkovi.
SEBEHODNOCENÍ: <input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní		
Hodnocení nadřízeným: <input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent)		
Komentář:		
HODNOCENÍ NADŘÍZENÝM:		
HODNOCENÍ SENIORITY:		CELKOVÉ HODNOCENÍ /OVERALL EVALUATION/
		<input type="radio"/> E (excellent) excelentní hodnocení <input type="radio"/> G (growing) velmi dobré hodnocení <input type="radio"/> A+ (average+) lepší průměr při hodnocení <input type="radio"/> A (average) průměrné hodnocení <input type="radio"/> A- (average-) horší průměr při hodnocení <input type="radio"/> P (poor) nízké hodnocení
DATUM	PODPIS HODNOTITELE	PODPIS HODNOCENÉHO

Zdroj: Interní materiály BFI, 2019

Příloha č. 3 – Hodnotící formulář pro zaměstnance THP

Rozvojové pohovory 2018

ibi
FP-002

Jméno a příjmení zaměstnance:

Ve firmě od:

Středisko:

Funkce:

SEBEHODNOCENÍ:	
Jak jsem v rámci své práce šťastný/á na stupnici 1-10, kde 10 je max.? Proč jsem takto hodnotil/a? Co mně chybí, abych dosáhl na 10?	Zakroužkujte: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
Co se mi letos povedlo, z čeho mám největší radost?	
Co bych chtěl/a aby se povedlo příští rok?	
Co potřebuji, abych dosáhl/a svých cílů (vzdělávání, podmínky)?	
Úkoly pro hodnotitele:	

DÁLE SE HODNOTÍ ÚROVEŇ NAPLŇOVÁNÍ FIREMNÍCH HODNOT	
Týmová spolupráce - všichni jsme na stejné lodi a máme společný cíl. Patříme k týmu - prohrajeme nebo uspějeme společně.	
TÝMOVÁ PRÁCE	<p>Odstraňuje interní a externí bariéry, přijímá kvalitnější rozhodnutí na základě nápadů a podnětů druhých.</p> <p>Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl. Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu. Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchů. Sdílí s ostatními znalosti, informace i proces učení. Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých.</p>
SEBEHODNOCENÍ:	<input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní
Hodnocení nadřízeným:	<input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent)
Komentář:	

Kvalita - kvalitní komponenty, pečlivá montáž a důsledná kontrola jsou přítomny při vzniku kteréhokoliv z našich výrobků.	
OSOBNÍ KVALITA	<p>Cítí spoluzodpovědnost za finální produkt. Osobní kvalita je základem všech dalších typů kvality: jednotlivce, oddělení, firmy, ale také procesu a výrobku.</p> <p>Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce. Zapojuje hlavu srdce i ruce při řešení problémů. Má rád svoji práci, je hrdý na své kvalitní výsledky. Sleduje a vyhodnocuje kvalitu vlastní práce i práce ostatních. Celkově poskytuje kvalitní služby, odvádí kvalitní práci.</p>
SEBEHODNOCENÍ:	<input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní
Hodnocení nadřízeným:	<input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent)
Komentář:	

Odpovědnost - zodpovědnost každého z nás posiluje důvěryhodnost celé naší firmy.	
OSOBNÍ ODPOVĚDNOST	<p>Jedná odpovědně a v plném souladu se směrnicemi a pravidly firmy, uznává její cíle a hodnoty, je čestný a důvěryhodný, vnitřně integrovaná osobnost.</p> <p>Plně uznává směrnice a pravidla přijatá firmou. Jeho/její názory, slova a jednání jsou ve vzájemném souladu. Řídí se jednoznačně pravdou ve veškerém svém jednání. Bere na sebe zodpovědnost za vlastní chyby. Projevuje odvahu postavit se za názory a lidi.</p>
SEBEHODNOCENÍ:	<input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní
Hodnocení nadřízeným:	<input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent)
Komentář:	

Důslednost - dotahujeme věci do konce a stojíme si za výsledky své práce a svých rozhodnutí.	
ORIENTACE NA VÝSLEDKY	<p>Dokončuje věci lépe a rychleji, je zaměřen/a na stabilně vysokou výkonnost a zefektivňování práce.</p> <p>Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle. Plní cíle, dodržuje termíny i pod tlakem, dotahuje věci do konce. Udělá co je třeba, i když je postaven/a před obtížným rozhodnutím. Vytváří iniciativu vedoucí k odstranění nadbytečných činností. Předvídá problémy a přijímá preventivní opatření.</p>
SEBEHODNOCENÍ:	<input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní
Hodnocení nadřízeným:	<input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent)
Komentář:	

Otevřenost - respektujeme názory ostatních a nebojíme se vyjádřit vlastní názor. Ocenění a uznání je nedílnou součástí práce.		
OTEVŘENOST A NASLOUCHÁNÍ	Jedná s každým otevřeně, čestně, důstojně a ohleduplně; staví se otevřeně k osobnímu i pracovnímu dialogu; umí naslouchat.	Chápe rozdíly mezi lidmi a váží si jich. Je si vědom vlastních předností a nedostatků a umí je formulovat. Ptá se a aktivně naslouchá druhým tak dlouho, jak je třeba. Respektuje názory ostatních, nebojí se vyjádřit názory vlastní. Projevuje zájem o pocity a starosti druhých.
SEBEHODNOCENÍ: <input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní Hodnocení nadřízeným: <input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent) Komentář:		
Rozvoj - neustále na sobě pracujeme, snažíme se nabízet více než standard. Přinášíme a realizujeme nové nápady.		
ROZVOJ A INOVACE	Zlepšuje výkonnost za pomoci změn a inovací, je aktivní a nikdy se nespokojuje pouze se stávajícím stavem.	Považuje změny a nové přístupy za příležitost nikoliv za hrozbu. Vyhledává aktivně příležitosti a věnuje energii zkoušení nových nápadů. Využívá podněty a myšlenky jako impulzy ke změně a zdokonalení. Využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování se. Vidí důvody úspěchu i neúspěchu a učí se z nich.
SEBEHODNOCENÍ: <input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní Hodnocení nadřízeným: <input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent) Komentář:		
Zaměření na zákazníka - orientace na zákazníka a jeho potřeby. Celá firma klade spokojenost zákazníka na první místo.		
ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	Vystupuje jako partner vůči interním a externím zákazníkům.	Zná požadavky a očekávání zákazníků. Shromažďuje veškeré informace nutné k pochopení potřeb zákazníka. Stanovuje správně prioritu služeb poskytovaných zákazníkům. Chápe význam vnitřních zákaznických vztahů a umí je řídit. Chová se ke každému jako k nejdůležitějšímu zákazníkovi.
SEBEHODNOCENÍ: <input type="radio"/> nízké <input type="radio"/> horší průměr <input type="radio"/> průměrné <input type="radio"/> lepší průměr <input type="radio"/> velmi dobré <input type="radio"/> excelentní Hodnocení nadřízeným: <input type="radio"/> P (poor) <input type="radio"/> A- (average-) <input type="radio"/> A (average) <input type="radio"/> A+ (average+) <input type="radio"/> G (growing) <input type="radio"/> E (excellent) Komentář:		
PLNĚNÍ CÍLŮ AKTUÁLNÍHO OBDOBÍ:		
STANOVENÍ CÍLŮ DALŠÍHO OBDOBÍ:		
HODNOCENÍ NADŘÍZENÝM:		
HODNOCENÍ SENIORITY:		
		CELKOVÉ HODNOCENÍ /OVERALL EVALUATION/ <input type="radio"/> E (excellent) excelentní hodnocení <input type="radio"/> G (growing) velmi dobré hodnocení <input type="radio"/> A+ (average+) lepší průměr při hodnocení <input type="radio"/> A (average) průměrné hodnocení <input type="radio"/> A- (average-) horší průměr při hodnocení <input type="radio"/> P (poor) nízké hodnocení
DATUM	PODPIS HODNOTITELE	PODPIS HODNOCENÉHO

Zdroj: Interní materiály BFI, 2019

Příloha č. 4 – Hodnotící formulář pro vedoucí zaměstnance

Name:	Managers evaluation 2018		ibi <small>FP-003</small>
Position:	In BFI form:		Department:
2018 SELF-EVALUATION:			
How happy I am in work on scale 1-10, where 10 is max? Why I evaluate so? What I am missing to reach 10?			10
My greatest success this year:			
What I want to do next year in different way:			
Goals and results of this year	Indicators	Completed	
Growth and Development Plan			
Strengths:			
Development Opportunities:			
What I will do to grow and develop myself?			
What can my boss do to support this?			
2018 CHALLENGE STATEMENT:			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> It would be... aaa If by next evaluation... </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> ... so we achieve outcome metrics of: </div>			
How could my boss support this Challenge Statement?			
Other Goals for next year	Indicators	Term	
Other comments and suggestions:			

NOW PLEASE EVALUATE YOURSELF BASED ON BFI COMPANY VALUES	
Teamwork - we are all in the same boat and we the have same goal. We belong to the team - lose or succeed together.	
Teamwork	Removes internal and external barriers to make better decisions based on the ideas and suggestions of others.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	
Quality - quality components, careful assembly and consistent checking are present at the formation of any of our products.	
Personal quality	Feels responsibility for final product. Personal quality is base of other quality: department, company, process, product.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	
Responsibility - the responsibility of each of us strengthens the credibility of entire company.	
Personal responsibility	Acts responsibly and according BFI values, rules and goals. Is honest, trustworthy, internally integrated personality.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	
Consistency - getting things done and stand for the results of work and decisions.	
Focus on results	Finishing things better and faster, is focused on consistently high performance and improving the efficiency of work.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	
Openness - we respect opinions of others and are open to express our opinion. Awards and recognition is an integral part of our work	
Openness and listening	Deals open, honest, respectful and with dignity; is open to personal and work dialogue; listening well to others.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	
Development - we constantly work on ourselves, we try to offer more than the standard. We bring and implement new ideas.	
Development and Innovation	Improves performance and processes by innovations and changes. Is active and never satisfied with the current situation.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	
Customer's focus - focus on the customer and his needs. The whole company puts customer satisfaction first.	
Customer's focus	Acts as a partner to internal and external customers.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	
NOW PLEASE EVALUATE YOURSELF BASED ON OTHER MANAGER SKILLS	
Leadership and coaching	Selects talented people and building talented teams. Promotes the interest and commitment of people.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	
Managing performance	Providing feedback regarding the accomplishment of objectives, ensure that goals are consistently being met in an effective and efficient manner. Focus on the performance of department, employee, processes.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	
Vision and strategy	Thinks forward, seeks short-term high performance and long-term stability. Converts BFI strategy to goals of department.
Self-evaluation:	E (excellent)
Why you evaluate so:	

Zdroj: Interní materiály BFI, 2019

Příloha č. 5 – Dotazník pro hodnoceného zaměstnance

Hodnocení zaměstnanců – dotazník pro hodnoceného zaměstnance

Dobrý den vážený pane/vážená paní,

mé jméno je Kristýna Klimešová a jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia Vysoké školy Báňské – TU Ostrava, Ekonomické fakulty, oboru Management. Touto formou bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Má diplomová práce se zabývá úpravou systému hodnocení ve společnosti Bike Fun International s.r.o. (dále jen BFI). Cílem dotazníku je zjistit, zda jako zaměstnanec společnosti znáte systém hodnocení zaměstnanců, zda je prováděno hodnocení zaměstnanců hodnotitelem správně a zda jste jako zaměstnanci společnosti spokojeni se současným systémem hodnocení, resp. nalézt případné nedostatky/náměty pro vylepšení systému.

Tento dotazník je zcela anonymní a informace získané prostřednictvím dotazníku budou použity pouze pro účely diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

Bc. Kristýna Klimešová

U každé otázky zvolte, prosím, pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena.
- b) Muž.

2) Jaké je Vaše vzdělání? (Vyberte pouze nejvyšší dosažené).

- a) Základní.
- b) Středoškolské.
- c) Vysokoškolské.

3) Jak dlouho pracujete ve společnosti BFI?

- a) Méně než 1 rok.
- b) 1 – 5 let.
- c) 5 – 10 let.
- d) 10 let a více.

- 4) Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI?
- a) Ano.
 - b) Ne.
- 5) Účastnil jste se někdy hodnotícího rozhovoru jako hodnocený ve společnosti BFI?
- a) Ano, účastnil.
 - b) Ne, neúčastnil.
- 6) Byl Vám předem vysvětlen cíl hodnotícího rozhovoru a celého systému hodnocení zaměstnanců?
- a) Ano.
 - b) Ne.
- 7) Byl jste včas seznámen s termínem a časem konání hodnotícího rozhovoru?
- a) Ano, byl jsem seznámen s dostatečným předstihem (alespoň 3 pracovní dny předem).
 - b) Ne, nebyl jsem seznámen s dostatečným předstihem.
 - c) Nebyl jsem s konání hodnotícího rozhovoru vůbec seznámen.
- 8) Byla pro hodnotící rozhovor zajištěna klidná a příjemná místnost?
- a) Ano.
 - b) Ne.
- 9) Byla pro hodnotící rozhovor zajištěna příznivá, neuspěchaná a otevřená atmosféra?
- a) Ano.
 - b) Ne.
- 10) V jakém časovém horizontu probíhal hodnotící rozhovor? (Pokud trval 60 minut a více, uveďte do odpovědi „jiné“ přibližný čas, prosím).
- a) Do 10 minut.
 - b) 10 – 30 minut.
 - c) 30 – 60 minut.
 - d) Jiné:
- 11) Kdo vás hodnotí? (Pokud Vás hodnotí hodnotitel zde neuvedený, uveďte do odpovědi „jiné“ kdo, prosím).
- a) Přímý nadřízený.
 - b) Personalista.
 - c) Jiné:

- 12) Připravujete se na hodnotící rozhovor?** *(Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).*
- a) Ano.
 - b) Jiné:
- 13) Byl Váš hodnotitel připraven na hodnotící rozhovor s Vámi?** *(Měl k dispozici potřebné informace a podklady).*
- a) Ano.
 - b) Ne.
- 14) Sděluje Vám Váš nadřízený (hodnotitel) připomínky, výtky a pochvaly i během roku nebo je s Vámi probírá jen při hodnotícím rozhovoru?**
- a) Ano, sděluje mi je během celého roku.
 - b) Ne, sděluje mi je při hodnotícím rozhovoru.
- 15) Měl jste v průběhu hodnotícího rozhovoru možnost dostatečně vyjádřit svůj názor?**
- a) Ano, prostoru pro vlastní názor bylo dostatek.
 - b) Ano, ale jen mírně.
 - c) Ne, hodnotící nechtěl znát můj názor.
 - d) Ne, nepotřebuji sdělovat svůj názor.
- 16) Došlo v průběhu hodnotícího rozhovoru k jeho narušení (např. ze strany třetí osoby, telefonátu apod.)?**
- a) Ne.
 - b) Ano.
 - c) Ano, několikrát.
- 17) Jaký k Vám byl hodnotitel?**
- a) Velmi kritický.
 - b) Oprávněně kritický.
 - c) Kritizoval i chválil.
 - d) Velmi chválil.
- 18) V jakých oblastech jste hodnocen?** *(Zde je možnost vybrat několik odpovědí).*
- a) Týmová spolupráce.
 - b) Kvalita.
 - c) Odpovědnost.
 - d) Důslednost.
 - e) Otevřenost.
 - f) Rozvoj.
 - g) Zaměření na zákazníka.
 - h) Leadership a koučování.
 - i) Řízení pracovního výkonu.
 - j) Vize a strategie.

- k) Jiné:
- 19) Ztotožňujete se s výsledky hodnocení? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).**
- a) Ano.
- b) Jiné:
- 20) Vidíte systém hodnocení ve společnosti BFI jako přínosný pro Vás?**
- a) Ano, systém hodnocení zaměstnanců je pro mě ve spol. BFI přínosný v:
- (Zde je možno vybrat několik odpovědí)
- i. Odměňování.
 - ii. Pracovním postup.
 - iii. Rozvoji kariéry.
 - iv. Vzdělávání a rozvoji.
 - v. Jiné:
- b) Ne, systém hodnocení zaměstnanců pro mě ve spol. BFI není přínosný
- 21) Je něco, co byste na celém hodnocení změnil? (Pokud ano, do odpovědi „jiné“ napište, prosím, co).**
- a) Ne, hodnocení mi zcela vyhovuje.
- b) Jiné:
-
- 22) Ocenil byste, kdyby neprobíhalo hodnocení pouze jedním hodnotitelem, ale více hodnotiteli, pro zachování větší objektivity hodnocení? (např. byste byl hodnocen nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkem, sami sebou – sebehodnocení apod.)**
- a) Ano, chtěl bych být hodnocen více hodnotiteli, z důvodu větší objektivity.
- b) Ne, vyhovuje mi být hodnocen pouze jedním hodnotitelem.

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení zaměstnanců – dotazník pro zaměstnance hodnotitele

Dobrý den vážený pane/vážená paní,

mé jméno je Kristýna Klimešová a jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia Vysoké školy Báňské – TU Ostrava, Ekonomické fakulty, oboru Management. Touto formou bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Má diplomová práce se zabývá úpravou systému hodnocení ve společnosti Bike Fun International s.r.o. (dále jen BFI). Cílem dotazníku je zjistit, zda jako zaměstnanec společnosti znáte systém hodnocení zaměstnanců, zda je prováděno hodnocení zaměstnanců hodnotitelem správně a zda jste jako zaměstnanci společnosti spokojeni se současným systémem hodnocení, resp. nalézt případné nedostatky/náměty pro vylepšení systému.

Tento dotazník je zcela anonymní a informace získané prostřednictvím dotazníku budou použity pouze pro účely diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

Bc. Kristýna Klimešová

U každé otázky zvolte, prosím, pouze jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena.
- b) Muž.

2) Jaké je Vaše vzdělání? (Vyberte pouze nejvyšší dosažené).

- a) Základní.
- b) Středoškolské.
- c) Vysokoškolské.

3) Jak dlouho pracujete ve společnosti BFI?

- a) Méně než 1 rok.
- b) 1 – 5 let.
- c) 5 – 10 let.
- d) 10 let a více.

- 4) Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI?
- Ano.
 - Ne.
- 5) Účastnil jste se někdy hodnotícího rozhovoru jako hodnotící ve společnosti BFI?
- Ano, účastnil.
 - Ne, neúčastnil.
- 6) Znáte cíle hodnotícího rozhovoru a celého systému hodnocení zaměstnanců?
- Ano.
 - Ne.
- 7) Zajistil jste pro hodnotící rozhovor klidnou a příjemnou místnost? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).
- Ano.
 - Jiné:
- 8) Vytváříte pro hodnotící rozhovor příznivou, neuspěchanou a otevřenou atmosféru? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).
- Ano.
 - Jiné:
- 9) V jakém časovém horizontu obvykle probíhá hodnotící rozhovor, pokud jste v pozici hodnotitele? (Pokud probíhá déle, než 60 minut, uveďte do odpovědi „jiné“ přibližný čas, prosím).
- Do 10 minut.
 - 10 – 30 minut.
 - 30 – 60 minut.
 - Jiné:
- 10) Připravujete se na hodnotící rozhovor s hodnoceným? (Máte k dispozici potřebné informace a podklady). (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).
- Ano.
 - Jiné:
- 11) Jsou hodnocení zaměstnanci připraveni na hodnotící rozhovor?
- Ano.
 - Spíše ano.
 - Spíše ne.
 - Ne.

12) Necháváte v průběhu hodnotícího rozhovoru hodnoceného vyjádřit svůj názor, sebehodnotit?

- a) Ano, prostoru pro vlastní názor je dostatek.
- b) Ano, ale jen mírně.
- c) Ne, nemám zájem o jeho názor.
- d) Hodnocení nechtějí sdělovat svůj názor.

13) Dochází v průběhu hodnotících rozhovorů k jejich narušení (např. ze strany třetí osoby, telefonátu apod.)?

- a) Ne.
- b) Ano.
- c) Ano, často.

14) Jaký jste jako hodnotitel?

- a) Velmi kritický.
- b) Oprávněně kritický.
- c) Kritizuji i chválím.
- d) Velmi chválím.

15) Ve kterých oblastech hodnotíte THP zaměstnance? (Zde je možnost vybrat několik odpovědí).

- a) Týmová spolupráce.
- b) Kvalita.
- c) Odpovědnost.
- d) Důslednost.
- e) Otevřenost.
- f) Rozvoj.
- g) Zaměření na zákazníka.
- h) Leadership a koučování.
- i) Řízení pracovního výkonu.
- j) Vize a strategie.
- k) Jiné:

16) Byl jste proškolen ve věci, jak hodnotit své podřízené?

- a) Ano, dostatečně.
- b) Ano, ale uvítal bych větší rozsah školení.
- c) Ne, ale toto školení bych uvítal.
- d) Ne, není to potřeba.

17) Vidíte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI jako přínosný?

- a) Ano, systém hodnocení zaměstnanců ve spol. BFI je přínosný v:

(Zde je možno vybrat několik odpovědí.)

- i. Odměňování.
- ii. Pracovním postup.
- iii. Rozvoji kariéry.
- iv. Vzdělávání a rozvoji.
- v. Jiné:

- b) Ne, systém hodnocení zaměstnanců ve spol. BFI není přínosný

18) Je něco, co byste na celém hodnocení změnil? (Pokud ano, do odpovědi „jiné“ napište, prosím, co).

- a) Ne, hodnocení je zcela vyhovující.
- b) Jiné:

19) Ocenil byste, kdyby neprobíhalo hodnocení zaměstnanců pouze jedním hodnotitelem, ale více hodnotiteli, pro zachování větší objektivity hodnocení? (např. hodnocení nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkem, zaměstnanci sami sebou – sebehodnocení apod.)

- a) Ano, hodnocení více hodnotiteli by bylo více objektivní.
- b) Ne, hodnocení jedním hodnotitelem je dostatečně objektivní.

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 7 – Kontingenční tabulky hodnocení zaměstnanci

Otázka č. 4 – Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI?

	Ano	Ne
Třídění dle pohlaví		
Žena	26	10
Muž	17	14
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	10
1 - 5 let	24	12
5 - 10 let	4	2
10 let a více	15	0

Otázka č. 5 – Účastnil jste se někdy hodnotícího rozhovoru jako hodnocený ve společnosti BFI?

	Ano, účastnil	Ne, neúčastnil
Třídění dle pohlaví		
Žena	30	6
Muž	27	4
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	10
1 - 5 let	36	0
5 - 10 let	6	0
10 let a více	15	0

Otázka č. 6 – Byl Vám předem vysvětlen cíl hodnotícího rozhovoru a celého systému hodnocení zaměstnanců?

	Ano	Ne
Třídění dle pohlaví		
Žena	25	5
Muž	19	8
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	27	9
5 - 10 let	3	3
10 let a více	14	1

Otázka č. 7 – Byl jste včas seznámen s termínem a časem konání hodnotícího rozhovoru?

	Ano, byl jsem seznámen s dostatečným předstihem (alespoň 3 pracovní dny předem)	Ne, nebyl jsem seznámen s dostatečným předstihem	Nebyl jsem s konání hodnotícího rozhovoru vůbec seznámen
Třídění dle pohlaví			
Žena	28	1	1
Muž	23	4	0
Třídění dle odpracovaných let			
Méně než 1 rok	0	0	0
1 - 5 let	32	3	1
5 - 10 let	4	2	0
10 let a více	15	0	0

Otázka č. 8 – Byla pro hodnotící rozhovor zajištěna klidná a příjemná místnost?

	Ano	Ne
Třídění dle pohlaví		
Žena	27	3
Muž	26	1
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	34	2
5 - 10 let	4	2
10 let a více	15	0

Otázka č. 9 – Byla pro hodnotící rozhovor zajištěna příznivá, neuspěchaná a otevřená atmosféra?

	Ano	Ne
Třídění dle pohlaví		
Žena	30	0
Muž	27	0
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	36	0
5 - 10 let	6	0
10 let a více	15	0

Otázka č. 10 – V jakém časovém horizontu probíhal hodnotící rozhovor? (Pokud trval 60 minut a více, uveďte do odpovědi „jiné“ přibližný čas, prosím).

	Do 10 minut	10 - 30 minut	30 - 60 minut	Jiné
Třídění dle pohlaví				
Žena	0	4	23	3
Muž	0	8	18	1
Třídění dle odpracovaných let				
Méně než 1 rok	0	0	0	0
1 - 5 let	0	8	27	1
5 - 10 let	0	1	3	2
10 let a více	0	3	11	1

Otázka č. 11 – Kdo Vás hodnotí? (Pokud Vás hodnotí hodnotitel zde neuvedený, uveďte do odpovědi „jiné“ kdo, prosím).

	Přímý nadřízený	Personalista	Jiné
Třídění dle pohlaví			
Žena	29	0	1
Muž	25	0	2
Třídění dle odpracovaných let			
Méně než 1 rok	0	0	0
1 - 5 let	33	0	3
5 - 10 let	6	0	0
10 let a více	15	0	0

Otázka č. 12 – Připravujete se na hodnotící rozhovor? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).

	Ano	Jiné
Třídění dle pohlaví		
Žena	30	0
Muž	22	5
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	33	3
5 - 10 let	5	1
10 let a více	14	1

Otázka č. 13 – Byl Váš hodnotitel připraven na hodnotící rozhovor s Vámi? (Měl k dispozici potřebné informace a podklady).

	Ano	Ne
Třídění dle pohlaví		
Žena	28	2
Muž	27	0
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	35	1
5 - 10 let	5	1
10 let a více	15	0

Otázka č. 14 – Sděluje Vám Váš nadřízený (hodnotitel) připomínky, výtky a pochvaly i během roku nebo je s Vámi probírá jen při hodnotícím rozhovoru?

	Ano, sděluje mi je během celého roku	Ne, sděluje mi je při hodnotícím rozhovoru
Třídění dle pohlaví		
Žena	19	11
Muž	17	10
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	17	19
5 - 10 let	4	2
10 let a více	15	0

Otázka č. 15 – Měl jste v průběhu hodnotícího rozhovoru možnost dostatečně vyjádřit svůj názor?

	Ano, prostoru pro vlastní názor bylo dostatek	Ano, ale jen mírně	Ne, hodnotící nechtěl znát můj názor	Ne, nepotřebuji sdělovat svůj názor
Třídění dle pohlaví				
Žena	22	6	2	0
Muž	24	1	2	0
Třídění dle odpracovaných let				
Méně než 1 rok	0	0	0	0
1 - 5 let	28	5	3	0
5 - 10 let	4	1	1	0
10 let a více	14	1	0	0

Otázka č. 16 – Došlo v průběhu hodnotícího rozhovoru k jeho narušení (např. ze strany třetí osoby, telefonátu apod.)?

	Ne	Ano	Ano, několikrát
Třídění dle pohlaví			
Žena	27	3	0
Muž	25	2	0
Třídění dle odpracovaných let			
Méně než 1 rok	0	0	0
1 - 5 let	34	2	0
5 - 10 let	4	2	0
10 let a více	14	1	0

Otázka č. 17 – Jaký k Vám byl hodnotitel?

	Velmi kritický	Oprávněně kritický	Kritizoval i chválil	Velmi chválil
Třídění dle pohlaví				
Žena	3	0	14	13
Muž	0	0	21	6
Třídění dle odpracovaných let				
Méně než 1 rok	0	0	0	0
1 - 5 let	3	0	26	7
5 - 10 let	0	0	2	4
10 let a více	0	0	7	8

Otázka č. 18 – V jakých oblastech jste hodnocen? (Zde je možnost vybrat několik odpovědí).

	Týmová spolupráce	Kvalita	Odpovědnost	Důslednost	Otevřenost	Rozvoj	Zaměření na zákazníka	Leadership a koučování	Řízení pracovního výkonu	Vize a strategie	Jiné
Třídění dle pohlaví											
Žena	29	26	22	29	18	27	22	19	7	8	0
Muž	24	25	27	20	11	24	13	21	12	15	0
Třídění dle odpracovaných let											
Méně než 1 rok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 - 5 let	33	32	30	34	16	31	22	24	12	8	0
5 - 10 let	5	6	4	0	1	6	3	1	0	6	0
10 let a více	15	13	15	15	12	14	10	15	7	9	0

Otázka č. 19 – Ztotožňujete se s výsledky hodnocení? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).

	Ano	Jiné
Třídění dle pohlaví		
Žena	26	4
Muž	20	7
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	28	8
5 - 10 let	4	2
10 let a více	14	1

Otázka č. 20 – Vidíte systém hodnocení ve společnosti BFI jako přínosný pro Vás?

	Přínosný v odměňování zaměstnanců	Přínosný v pracovním postupu zaměstnanců	Přínosný v rozvoji kariéry zaměstnanců	Přínosný ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	Ne, systém HZ není přínosný pro zaměstnance
Třídění dle pohlaví					
Žena	14	1	3	9	10
Muž	9	5	3	3	12
Třídění dle odpracovaných let					
Méně než 1 rok	0	0	0	0	0
1 - 5 let	8	0	1	2	17
5 - 10 let	6	3	2	4	5
10 let a více	9	3	3	6	0

Otázka č. 21 – Je něco, co byste na celém hodnocení změnil? (Pokud ano, do odpovědi „jiné“ napište, prosím, co).

	Ne, hodnocení mi zcela vyhovuje	Jiné
Třídění dle pohlaví		
Žena	25	5
Muž	20	7
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	29	7
5 - 10 let	3	3
10 let a více	13	2

Otázka č. 22 – Ocenil byste, kdyby neprobíhalo hodnocení pouze jedním hodnotitelem, ale více hodnotiteli, pro zachování větší objektivity hodnocení? (Např. byste byl hodnocen nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkem, sami sebou – sebehodnocení apod.).

	Ano, chtěl bych být hodnocen více hodnotiteli, z důvodu větší objektivity	Ne, vyhovuje mi být hodnocen pouze jedním hodnotitelem
Třídění dle pohlaví		
Žena	17	13
Muž	10	17
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	15	21
5 - 10 let	5	1
10 let a více	7	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 8 – Kontingenční tabulky hodnotitelé

Otázka č. 4 – Znáte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI?

	Ano	Ne
Třídění dle pohlaví		
Žena	3	0
Muž	28	0
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	7	0
5 - 10 let	9	0
10 let a více	15	0

Otázka č. 5 – Účastnil jste se někdy hodnotícího rozhovoru jako hodnotící ve společnosti BFI?

	Ano, účastnil	Ne, neúčastnil
Třídění dle pohlaví		
Žena	3	0
Muž	28	0
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	7	0
5 - 10 let	9	0
10 let a více	15	0

Otázka č. 6 – Znáte cíle hodnotícího rozhovoru a celého systému hodnocení zaměstnanců?

	Ano	Ne
Třídění dle pohlaví		
Žena	3	0
Muž	28	0
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	7	0
5 - 10 let	9	0
10 let a více	15	0

Otázka č. 7 – Zajistil jste pro hodnotící rozhovor klidnou a příjemnou místnost? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).

	Ano	Jiné
Třídění dle pohlaví		
Žena	3	0
Muž	28	0
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	7	0
5 - 10 let	9	0
10 let a více	15	0

Otázka č. 8 – Vytváříte pro hodnotící rozhovor příznivou, neuspěchanou a otevřenou atmosféru? (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).

	Ano	Jiné
Třídění dle pohlaví		
Žena	3	0
Muž	28	0
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	7	0
5 - 10 let	9	0
10 let a více	15	0

Otázka č. 9 – V jakém časovém horizontu obvykle probíhá hodnotící rozhovor, pokud jste v pozici hodnotitele? (Pokud probíhá déle, než 60 minut, uveďte do odpovědi „jiné“ přibližný čas, prosím).

	Do 10 minut	10 - 30 minut	30 - 60 minut	Jiné
Třídění dle pohlaví				
Žena	0	0	2	1
Muž	1	4	23	0
Třídění dle odpracovaných let				
Méně než 1 rok	0	0	0	0
1 - 5 let	1	3	3	0
5 - 10 let	0	1	8	0
10 let a více	0	0	14	1

Otázka č. 10 – Připravujete se na hodnotící rozhovor s hodnoceným? (Máte k dispozici potřebné informace a podklady). (Pokud ne, uveďte do odpovědi „jiné“ důvod, prosím).

	Ano	Jiné
Třídění dle pohlaví		
Žena	3	0
Muž	28	0
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	7	0
5 - 10 let	9	0
10 let a více	15	0

Otázka č. 11 – Jsou hodnocení zaměstnanci připraveni na hodnotící rozhovor?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Třídění dle pohlaví				
Žena	2	1	0	0
Muž	18	4	4	2
Třídění dle odpracovaných let				
Méně než 1 rok	0	0	0	0
1 - 5 let	4	2	0	1
5 - 10 let	5	1	2	1
10 let a více	11	2	2	0

Otázka č. 12 – Necháváte v průběhu hodnotícího rozhovoru hodnoceného vyjádřit svůj názor, sebehodnotit?

	Ano, prostoru pro vlastní názor je dostatek	Ano, ale jen mírně	Ne, nemám zájem o jeho názor	Hodnocení zaměstnanci nechtějí sdělovat svůj názor
Třídění dle pohlaví				
Žena	3	0	0	0
Muž	28	0	0	0
Třídění dle odpracovaných let				
Méně než 1 rok	0	0	0	0
1 - 5 let	7	0	0	0
5 - 10 let	9	0	0	0
10 let a více	15	0	0	0

Otázka č. 13 – Dochází v průběhu hodnotícího rozhovoru k jeho narušení (např. ze strany třetí osoby, telefonátu apod.)?

	Ne	Ano	Ano, často
Třídění dle pohlaví			
Žena	3	0	0
Muž	24	4	0
Třídění dle odpracovaných let			
Méně než 1 rok	0	0	0
1 - 5 let	6	1	0
5 - 10 let	8	1	0
10 let a více	13	2	0

Otázka č. 14 – Jaký jste jako hodnotitel?

	Velmi kritický	Oprávněně kritický	Kritizuji i chválím	Velmi chválím
Třídění dle pohlaví				
Žena	0	0	2	1
Muž	0	5	15	8
Třídění dle odpracovaných let				
Méně než 1 rok	0	0	0	0
1 - 5 let	0	2	2	3
5 - 10 let	0	1	3	5
10 let a více	0	2	12	1

Otázka č. 15 – Ve kterých oblastech hodnotíte THP zaměstnance? (Zde je možnost vybrat několik odpovědí).

	Týmová spolupráce	Kvalita	Odpovědnost	Důslednost	Otevřenost	Rozvoj	Zaměření na zákazníka	Leadership a koučování	Řízení pracovního výkonu	Vize a strategie	Jiné
Třídění dle pohlaví											
Žena	3	2	3	3	3	3	1	1	0	0	0
Muž	28	25	28	28	28	28	21	17	13	9	0
Třídění dle odpracovaných let											
Méně než 1 rok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 - 5 let	7	5	7	7	7	7	4	4	4	2	0
5 - 10 let	9	7	9	9	9	9	5	6	5	4	0
10 let a více	15	15	15	15	15	15	13	8	4	3	0

Otázka č. 16 – Byl jste proškolen ve věci, jak hodnotit své podřízené?

	Ano, dostatečně	Ano, ale uvítal bych větší rozsah školení	Ne, ale toto školení bych uvítal	Ne, není to potřeba
Třídění dle pohlaví				
Žena	2	1	0	0
Muž	19	5	4	0
Třídění dle odpracovaných let				
Méně než 1 rok	0	0	0	0
1 - 5 let	2	4	1	0
5 - 10 let	5	2	2	0
10 let a více	14	0	1	0

Otázka č. 17 – Vidíte systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti BFI jako přínosný?

	Přínosný v odměňování zaměstnanců	Přínosný v pracovním postupu zaměstnanců	Přínosný v rozvoji kariéry zaměstnanců	Přínosný ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	Ne, systém HZ není přínosný pro zaměstnance	Jiné
Třídění dle pohlaví						
Žena	3	2	1	1	0	0
Muž	19	11	8	17	0	2
Třídění dle odpracovaných let						
Méně než 1 rok	0	0	0	0	0	0
1 - 5 let	1	2	0	4	0	2
5 - 10 let	9	4	2	4	0	0
10 let a více	12	7	7	10	0	0

Otázka č. 18 – Je něco, co byste na celém hodnocení změnil? (Pokud ano, do odpovědi „jiné“ napište, prosím, co).

	Ne, hodnocení je zcela vyhovující	Jiné
Třídění dle pohlaví		
Žena	1	2
Muž	16	12
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	3	4
5 - 10 let	2	7
10 let a více	12	3

Otázka č. 19 – Ocenil byste, kdyby neprobíhalo hodnocení zaměstnanců pouze jedním hodnotitelem, ale více hodnotiteli, pro zachování větší objektivity hodnocení? (Např. hodnocení nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkem, zaměstnanci sami sebou – sebehodnocení apod.).

	Ano, hodnocení více hodnotiteli by bylo více objektivní	Ne, hodnocení jedním hodnotitelem je dostatečně objektivní
Třídění dle pohlaví		
Žena	3	0
Muž	22	6
Třídění dle odpracovaných let		
Méně než 1 rok	0	0
1 - 5 let	4	3
5 - 10 let	8	1
10 let a více	13	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Čtvrtletní SEBEHODNOCENÍ zaměstnance	
Jméno a příjmení zaměstnance:	
Datum:	
Co se Vám za poslední čtvrtletí podařilo?	
Jaké máte za poslední čtvrtletí nové znalosti a dovednosti a kde jste je získal?	
Nová znalost/dovednost:	Kde byla získána:
Vyberte úroveň plnění daného kritéria:	
	nejnižší nejvyšší
Využití svého pracovního času	1 - 2 - 4 - 5
Organizace práce	1 - 2 - 4 - 5
Poznámka:	

Čtvrtletní hodnocení NADŘÍZENÝM	
Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:	
Datum:	
Je něco, za co byste hodnoceného zaměstnance pochválil? Pokud ano, napište za co.	
Je něco, co byste hodnocenému zaměstnanci vytkl? Pokud ano, napište co.	
Vyberte úroveň plnění daného kritéria:	
	nejnižší nejvyšší
Plnění zadaných úkolů	1 - 2 - 4 - 5
Kvalita provedené práce	1 - 2 - 4 - 5
Práce pod tlakem	1 - 2 - 4 - 5
Tvořivost a nápaditost při práci	1 - 2 - 4 - 5
Plnění strategie a plánu společnosti	1 - 2 - 4 - 5
Flexibilita, přizpůsobivost požadavkům	1 - 2 - 4 - 5
Poznámka:	

Čtvrtletní hodnocení SPOLUPRACOVNÍKEM

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:

Datum:

Je něco, za co byste hodnoceného zaměstnance pochválil? Pokud ano, napište za co.

Je něco, co byste hodnocenému zaměstnanci vytkl? Pokud ano, napište co.

Vyberte úroveň plnění daného kritéria:

	nejnižší	nejvyšší
Týmová práce	1 - 2 - 4 - 5	
Efektivní komunikace	1 - 2 - 4 - 5	
Přístup k práci	1 - 2 - 4 - 5	

Vyberte výrok, se kterým se nejvíce ztotožňujete:

Se zaměstnancem se si dobře spolupracuje. / Se zaměstnancem se si špatně spolupracuje.

Zaměstnanec je můj kamarád. / Zaměstnanec je pouze můj spolupracovník.

Poznámka:

Čtvrtletní hodnocení PODŘÍZENÝM pracovníkem	
Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:	
Datum:	
Je něco, za co byste hodnoceného zaměstnance pochválil? Pokud ano, napište za co.	
Je něco, co byste hodnocenému zaměstnanci vytkl? Pokud ano, napište co.	
Vyberte úroveň plnění daného kritéria:	
	nejnižší nejvyšší
Efektivní komunikace	1 - 2 - 4 - 5
Plnění požadavků/proseb	1 - 2 - 4 - 5
Předávání informací	1 - 2 - 4 - 5
Spolehlivost	1 - 2 - 4 - 5
Poznámka:	

Čtvrtletní hodnocení HR specialistou
Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:
Datum:
Je něco, za co byste hodnoceného zaměstnance pochválil? Pokud ano, napište za co.
Je něco, co byste hodnocenému zaměstnanci vytkl? Pokud ano, napište co.
<p>Osobní rozvoj: Prošel zaměstnanec určitým vzdělávacím/rozvojovým kurzem či školením?</p> <p style="text-align: center;">Ano / Ne</p> <p>Zaměření kurzu:</p> <p>Nové vlastnosti, schopnosti, dovednosti, které by nyní měl mít:</p>
Poznámka:

Zdroj: Vlastní zpracování